

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л.Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 - Менеджмент  
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по оптимизации клиентопотока  
на примере обслуживания физических лиц в банке ПАО «ВТБ»  
операционного офиса «Октябрьский»

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент И.Ю. Моськина

Выпускник \_\_\_\_\_ К.А. Лисунова

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы разработки проекта .....	6
1.1 Сущность и основные понятия проекта .....	6
1.2 Основные этапы разработки проекта.....	10
1.3 Внедрение проектов по оптимизации клиентопотока в банковском секторе .....	14
2 Анализ хозяйственной деятельности ПАО «ВТБ» .....	18
2.1 Краткая характеристика ПАО «ВТБ» .....	18
2.2 Анализ существующих методов оптимизации клиентопотока в ПАО «ВТБ» и обоснование необходимости их совершенствования .....	26
3 Разработка проекта по оптимизации клиентопотока в ПАО «ВТБ» операционного офиса «Октябрьский» .....	42
3.1 Общая характеристика проекта .....	42
3.2 Оценка эффективности проекта .....	58
Заключение .....	62
Список используемых источников.....	66
Приложение А .....	69
Приложение Б .....	72
Приложение В.....	73
Приложение Г .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рыночных отношений, способность организации существовать и конкурировать на рынке, возможна благодаря ее постоянному развитию и адаптации к изменяющимся условиям видения бизнеса. Проектная деятельность организации позволяет использовать необходимые ресурсы для достижения конечной цели проекта, что, в свою очередь, позволяет организации функционировать и преодолевать трудности. Проекты существуют на всех уровнях организации и включают в себя: основные цели, средства для их реализации и в конечном итоге – ожидаемые результаты.

Стоит отметить, что проекты, в первую очередь, возникают в силу необходимых потребностей, которые необходимо удовлетворить. Проект, имеет широкий перечень возможностей для реализации, это может быть: продукт, услуга, способность предоставлять услугу, улучшение существующих товаров или услуг.

Данная работа посвящена разработке проекта по оптимизации клиентопотока на примере банка ПАО «ВТБ» операционного офиса (далее ОО) «Октябрьский».

В современном мире скорость внедрения инновационных технологий растет с каждым днем, еще относительно недавно для людей было в новинку использовать банковскую карточку для оплаты покупок в магазине, но уже сейчас расплатиться в магазине можно просто приложив телефон к терминалу, с таким темпом роста научно технического прогресса, сложно себе представить очередь в банке, но к сожалению она есть.

Образование очередей в банковской сфере считается одной из наиболее значимых проблем образования упущенной выгоды для всех крупных банков. Более сотни платежеспособных клиентов банк может потерять в связи с отсутствием грамотной политики в области оптимизации человекопотока.

В современной организационной системе проблема стабилизации и устранения очередей является важным аспектом формирования эффективной

работы организации. В банке качество и скорость обслуживания на данный момент имеют наибольшую значимость как для конкурентных мощностей, так и для операционной эффективности работы организации. Следовательно, развитие в данной области оказывает непосредственное влияние на качественные и количественные показатели организации, которые в свою очередь формируют рейтинг и потребительский спрос на услуги банка. В данной работе будет проанализирована текущая ситуация в г. Красноярск на примере банковской организации ПАО «ВТБ», и сделано заключение о том, как эту ситуацию можно изменить к лучшему. Это составляет актуальность данной работы.

Объект исследования бакалаврской работы - операционная деятельность офиса «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ».

Предмет исследования - проект оптимизации клиентопотока в операционном офисе «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ».

Целью данной работы является: разработка методов оптимизации клиентопотока в офисе «Октябрьский» ПАО «ВТБ».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) исследовать теоретические основы проектов по оптимизации клиентопотока в банковской сфере;
- 2) проанализировать деятельность компании, исследовать особенности и проблемы взаимодействия операционного офиса «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ» с клиентами-физ.лицами;
- 3) разработать проект по оптимизации клиентопотока в ПАО «ВТБ»;
- 4) провести оценку эффективности разработанного проекта по оптимизации клиентопотока.

Работа состоит из трех основных глав, введения, заключения, списка использованной литературы и приложений. Выпускная квалификационная работа основывается на актуальной теоретической части и реальных показателях банка «ВТБ». В третьей главе разработан и рассчитан проект по

оптимизации клиентопотока. В заключении сделаны основные выводы по выпускной квалификационной работе.

# **1 Теоретические основы разработки проекта**

## **1.1 Сущность и основные понятия проекта**

История проектной деятельности развивалась вместе с человечеством. Масштабные стройки древности, великие географические экспедиции и различные военные компании сопровождались элементами проектного управления. Лишь в XX в. началась осмысленная систематизация лучших практик управления проектами.

Считается, что школы научного управления основаны вместе с разработкой в 1910г. Г. Ганттом ленточной диаграммы, позволяющей наглядно представить сроки реализации работ, в этот момент зародилась концепция управления проектами[1].

Управление проектами — это применение знаний, навыков, инструментов и технологий к работам проекта для удовлетворения запросов и ожиданий стейкхолдеров проекта[2].

По мнению А.Т.Зуба, проект — это комплекс действий, ограниченных временем, состоящих из взаимосвязанных задач, с четко определенными целями, календарным планом и бюджетом[3].

Цели проекта должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и соотносимыми с конкретным периодом времени.

В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный [4].

Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. Данный подход предопределяет основные характеристики проекта как разноплановые так и многоплановые, указанные на рисунке1 [4]:

Разовость	Все проекты представляют собой разовое явление. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности.
Уникальность	Нет двух одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него.
Инновационность	В процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. Изменения могут быть большими или маленькими.
Результативность	Все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, победа на выборах. Все проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, они направлены на достижение целей.
Временная локализация	Все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект — это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается.

Рисунок 1 - Характеристики проекта

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами (рисунок 2)[4]:

- 1) сколько времени это займет;
- 2) во сколько это обойдется;
- 3) совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вначале.

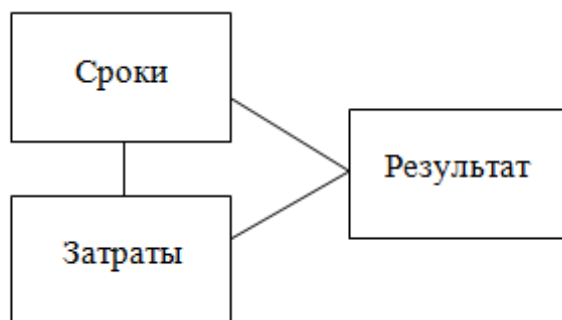


Рисунок 2 - Схема измерения проекта

Эти измерения (рисунок 2) в то же время представляются ограничениями проекта, указывающий систему координат, в которой необходимо работать проект-менеджеру. Задача проект-менеджера — найти оптимальное соотношение трех ограничений проекта, с которыми интересы участников проекта неразрывно связаны.

Деятельностный подход - рассматривает проект как деятельность субъекта по переводу объекта из существующего состояния в состояние желаемого будущего, которое больше всего отвечает его представлениям. Таким образом, проект воспринимается как творческая, разумная, целеполагающая деятельность субъекта[4].

Проектная деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, осмысливанием того, что должно быть. С другой стороны, проектная деятельность — это деятельность технологическая, так как она отражает процессы реализации того, что задумано.

Сущность любого проекта заключается в деятельности, но для того, чтобы он был успешным, необходимо тщательное и продуманное управление этим проектом, служащее гарантией эффективной деятельности, ее направленности на достижение конечной цели.

Существуют определенные задачи, направленные на эффективное управление проектом[4]:

- 1) определить и обосновать цель;
- 2) разработать структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- 3) определить необходимый объем и источники финансирования;
- 4) подобрать исполнителей и сформировать команду задействованную в проекте;
- 5) подготовить и заключить контракты;
- 6) определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;



- 7) рассчитать необходимые ресурсы;
- 8) рассчитать смету и бюджет проекта;
- 9) планировать и учитывать риски;
- 10) обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Все задачи прописываются в обосновании проекта (бизнес-плане) и реализуются на различных этапах жизненного цикла проекта.

Проект представляет собой сложную систему открытого типа, для которой характерны внутренняя и внешняя среда, сформированные из факторов и объектов, оказывающих влияние на проект [5]:

- 1) внешние факторы - факторы окружения предприятия и внутренние факторы предприятия, где реализуется проект;
- 2) внутренние факторы - факторы, которые действуют внутри проекта.

Внешние и внутренние факторы анализируются и выделяются те, которые могут оказать влияние на реализацию проекта (рисунок 3). Факторы необходимо учитывать при определении уровня риска проекта.

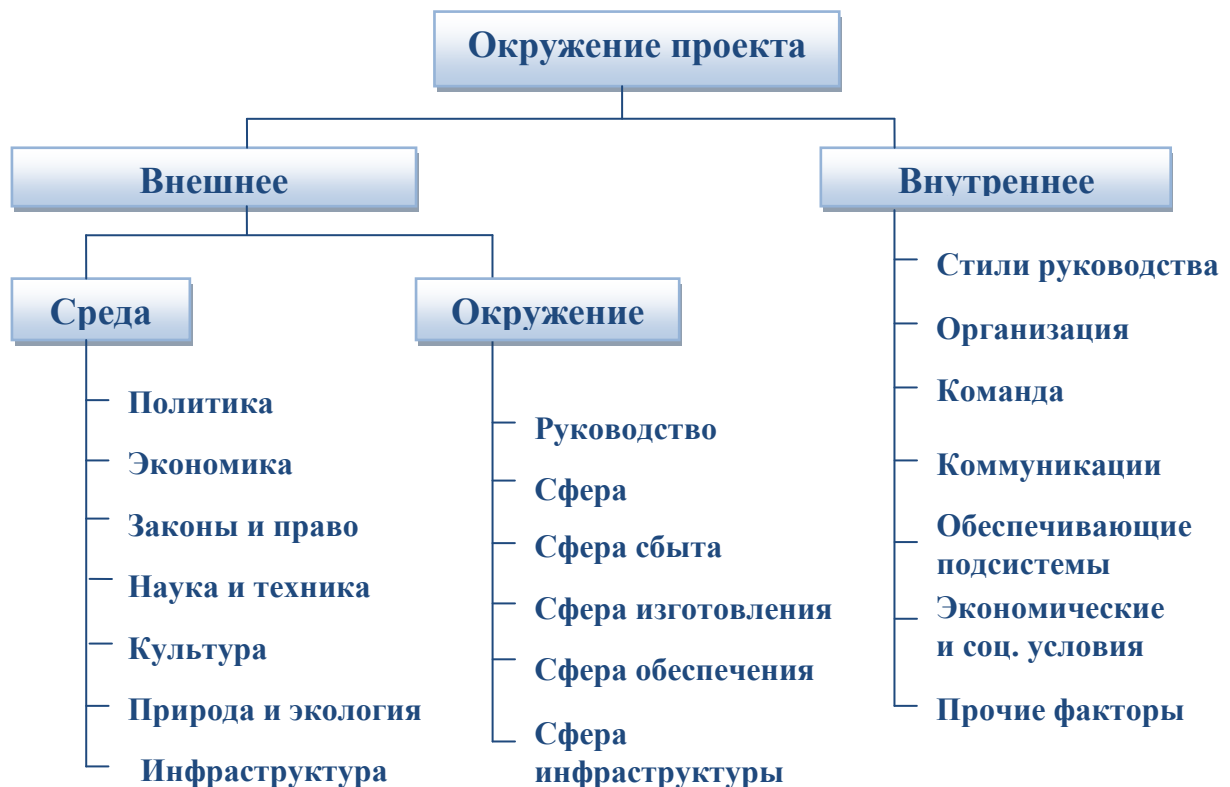


Рисунок 3 - Окружение проекта

Эксперты утверждают, что наибольшему влиянию внешнего окружения подвержены социальные и инвестиционные проекты, затем организационные, экономические, в меньшей степени – инновационные.

## **1.2 Основные этапы разработки проекта**

Разработка любого проекта начинается с описания проблемы на решение которой будет направлен проект.

Проблема — осознанное противоречие между реальным состоянием дел и желаемым будущим [4].

Диагностику проблемы можно осуществлять следующими методами анализа: экономический, статистический, маркетинговый, SWOT-анализ, комплексная диагностика.

Предпроектный анализ предполагает проблемно-позиционный анализ сложившейся ситуации. Главная его цель — обоснование, доказательство необходимости, актуальности проекта. В него входят следующие семь составляющих предпроектного анализа[4]:

- 1) описание ситуации, выявление ее сути. Суть ситуации должна быть четко зафиксирована именно в том негативном аспекте, на который в дальнейшем будут направлены действия. Суть ситуации должна быть доказана статистическим материалом, полученным в ходе исследований объекта различными методами: экономическим, маркетинговым, социологическим и т. д.;
- 2) выявление причин сложившейся ситуации. Причины могут определять тему проекта (его генеральную цель) либо основные направления деятельности проекта (его общие цели);
- 3) формулировка проблемы. Правильная формулировка проблемы обеспечивает до 50% успеха проекта. Проблема формулируется в виде вопроса;
- 4) обоснование актуальности проблемы. Степень распространенности проблемы доказывается с помощью статистического материала;

5) в степени и характера решения проблемы (решалась ли проблема ранее; если да, то кем, как, в каком направлении; достоинства и недостатки этого решения);

6) описание возможных последствий проблемы (что будет, если проблему и далее не решать или решать неправильно); здесь указывается статус проблемы — стратегической или тактической она является для Вашей организации;

7) характеристика целевых групп проекта. Целевая группа — это группа людей, на которых направлен ваш проект. Целевых групп может не быть, но если они есть, то их должно быть несколько и они должны быть дифференцированы по определенным признакам (категории персонала, клиентов, различные структурные подразделения и т. п.).

Управление замыслом проекта предполагает разработку стратегии проекта[4]. Описать стратегию проекта — значит дать развернутый и обоснованный ответ на следующие вопросы:

- 1) что хотите изменить в ситуации;
- 2) в каком направлении хотите изменить описанную ситуацию;
- 3) какова будет ситуация после действий;
- 4) что сделаете для изменения ситуации;
- 5) почему считаете именно эти действия, эту стратегию и этот путь наиболее эффективными.

Стратегия проекта может разрабатываться на следующих уровнях[4]:

- 1) корпоративная стратегия (стратегия развития организации в целом на долгосрочный период времени);
- 2) деловая (стратегия конкуренции товара или услуги на конкретном рынке);
- 3) функциональная (стратегия развития какого-либо структурного подразделения фирмы).

Выбор уровня стратегии сопровождается описанием соответствующего типа стратегии. Итоговыми документами позиции являются Устав проекта и План управления проектом.

Устав проекта (Project Charter) — первый официальный документ проекта, инициирующий проект в организации, дающий право менеджеру проекта привлекать необходимые ресурсы и отражающий основные характеристики проекта[4].

Инициация - убеждение (обеспечение принятия решения) руководства организации в необходимости выполнения проекта (перехода к следующей фазе проекта)[4]. Задачи этапа инициации:

- 1) признание необходимости реализации проекта;
- 2) определение общей цели проекта;
- 3) определение его границ;
- 4) определение ожиданий заказчика, руководства и других участников;
- 5) определение примерного объема работ проекта и потребностей в ресурсах;
- 6) определение основных членов команды управления и организационной структуры;
- 7) назначение руководителя проекта.

Результаты фазы инициации - Устав (паспорт) проекта, решение о его запуске, утвержденный руководителем.

Менеджер проекта определяется и назначается как можно раньше. Его необходимо всегда назначать до начала планирования и желательно на этапе разработки Устава проекта

Совокупность этапов проектной деятельности представляют собой жизненный цикл проекта [1]. При разработке проекта выделяют несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Практика показывает, что универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Менеджер проекта, решая для себя такую

задачу, должен руководствоваться своей ролью в проекте, опытом, конкретными условиями выполнения проекта. Деление проекта на фазы может быть самым различным, главное, что бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки (вехи), во время прохождения которых получается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

Фазы жизненного цикла проекта (рисунок 5) детально описывают процессы, происходящие в проекте[2]. Обычно стадии жизненного цикла проекта соответствует несколько фаз. Результатом каждой фазы проекта является создание нового промежуточного продукта (результата); при этом результат одной фазы является основным исходным основанием для следующей.

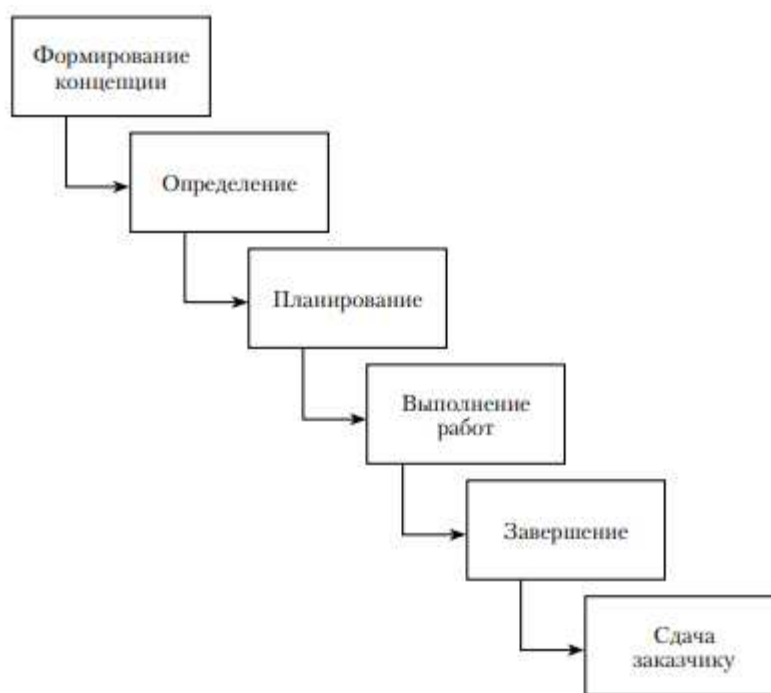


Рисунок 5 - Движение проекта по фазам жизненного цикла

Количество идей, являющихся исходным материалом для фазы формирования концепции проекта, значительно превышает количество принятых к реализации. Причины успеха или неудачи проекта часто заложены

на ранних его фазах, в то время как результат становится очевиден, только когда проект приближается к завершению.

Как правило, именно по завершении фазы формирования концепции проекта и принятии решения о выделении значительных денежных средств появляются все основания полагать, что проект пройдет через оставшиеся фазы. Именно в этот момент проект утверждается и заключаются контракты с его исполнителем или, например, выделяются денежные средства на разработку продукта. В этот же момент, чаще всего, назначается менеджер проекта с полномочиями сформировать команду проекта. Для этого менеджера проект — основное место работы.

### **1.3 Внедрение проектов по оптимизации клиентопотока в банковском секторе**

Разобрав сущность и этапы проекта, рассмотрим как проекты оптимизации клиентопотока внедрялись в банковском секторе.

На данный момент система оптимизации клиентопотока наиболее эффективной считается в Альфа-Банке. «Мы ценим время наших клиентов» - эта фраза является базовым принципом построения работы всех отделений розничной сети банка [6].

Проблема очередей особенно остро встала в 2011 г., когда клиентская база начала стремительно расти. К 2016 г. банк обслуживает уже более 9 млн. розничных клиентов, из них 60-65% регулярно посещают отделения.

Начиная с 2011 года, для недопущения образования очередей, банк запустил ряд проектов по оптимизации клиентопотока[7].

Во-первых, банк разработал и запустил во всех отделениях розничной сети специальные программные продукты которые помогают отследить срок ожидания клиента в очереди, скорость проведения каждой операции, скорость работы сотрудника в реальном времени и пр. Это позволило максимально снизить время ожидания клиента в очереди.

Зная загруженность отделения, его руководитель определяет, сколько нужно сотрудников и как лучше организовать их график. Каждый офис имеет свой KPI по времени ожидания клиента, и его выполнение влияет на зарплату руководителей. Если клиентов много, IT-система электронной очереди оперативно посылает руководителю сигнал. Чтобы сбить "волну", он должен принять меры, например вернуть сотрудников с перерыва или сам сесть за стойку.

Во-вторых, помимо внедрения продуктов для оценки времени обслуживания клиентов в отделениях были проанализированы наиболее длительные и сложные процессы (операции) для их упрощения. Банк решил отказаться от лишних и долгих операций, которые съедают время операционистов. Например процесс выдачи пластиковых карт раньше занимал около 20 минут, так как выдача карт - самая частая операция, офис был всегда загружен, теперь же, как рассказывает глава Альфа-Банка, упростив этот процесс и изменив подход операционная пропускная способность отделений выросла на 7% а сэкономленного времени около 25% - это около \$4млн. в год. Также Альфа-Банк запустил несколько пилотных проектов по оперативной выдаче и курьерской доставке карт клиентам [6].

В-третьих, в отделениях было установлено современное многофункциональное оборудование, которое помогает сотрудникам минимизировать время обслуживания и время ожидания клиента. В рамках проекта "Альфа-пробки" IT-система собирает из электронной очереди данные о загруженности отделений, среднем времени обслуживания клиента и среднем времени ожидания в очереди. Раньше эти данные собирали для внутреннего пользования, позже статистику стали выкладывать на сайте. Для ясности сделали график в виде светофора: красный говорит о загруженности отделения, зеленый значит - "свободно", желтый сигнализирует о небольшой очереди. Такой сервис позволяет клиенту найти ближайшее отделение с минимальной загрузкой и минимальным ожиданием в очереди.

В-четвертых, банк расширяет возможности удаленных каналов доступа. Например в случае, когда клиент обращается в банк по телефону, были приняты меры по минимизации времени ожидания клиента на телефонной линии, а звонки по всей территории России сделали бесплатными. Банк старается, чтобы специалист, который ответил на звонок, мог самостоятельно (не переключая клиента на других специалистов) предоставить максимально полный, быстрый и качественный сервис клиенту.

С одной стороны, банк стремимся перенести на удаленные каналы доступа (интернет-банкинг, «Альфа-Мобайл») максимальное количество операций, чтобы клиенту вообще не нужно было приходить в офис. С другой стороны, банк увеличивает число специалистов для обслуживания клиентов: управление Альфа-Банка считает, что если визит в отделение необходим, то обслуживание должно быть максимально быстрым и четким.

Очереди — проблема всех крупных розничных банков, особенно Сбербанка [8].

В своей стратегии на 2014 г. Сбербанк строил планы по стабилизации клиентопотока, то есть банк понимает всю важность минимизации времени ожидания клиента в очереди и ставит эту задачу на первое место [9]. В рамках данной стратегии, банк организовал краудсорсинговый проект "Очередей.Нет!" [10]. Целью данного проекта является- поиск новых подходов, которые позволят быстро и желательно навсегда решить проблему очередей в банке.

До внедрения и разработки данного проекта по исследованиям банка в пиковые часы клиенты стояли в очередях по 30-40 мин, а в непикивые — около 20 мин. К 2012 году разработанная Сбербанком комплексная программа по оптимизации клиентопотока позволила существенно улучшить качество обслуживания. Перед сотрудниками банка стояла задача до конца 2011 года сократить время ожидания в точках обслуживания клиентов, оборудованных системой «электронная очередь», до 10 минут. Контроль за этим показателем осуществлялся с помощью мониторинга системы управления очередью, она позволяет следить за всеми процессами работы в филиале банка: сколько



клиентов в офисе, какие операции совершает специалист банка, какова производительность его труда и т.п. В режиме реального времени эти данные видят все сотрудники, которые отвечают за работу Сбербанка с клиентами.

Сбербанк последовательно старался внедрять наиболее эффективные способы борьбы с очередями. Система «Сбербанк Онл@йн», терминалы самообслуживания, гибкий график работы сотрудников — все эти меры позволяли в значительной степени сократить количество очередей.

Можно сделать вывод, что все крупные банки сталкиваются с проблемой необходимости оптимизации клиентопотока. В этом отношении «Альфа-Банк» считается более клиентоориентирован, наращивая клиентскую базу образовалась проблема загруженности офисов, которую он своевременно предотвратил.

Основным методом оптимизации клиентопотока не только для «Альфа-Банка» но и для «Сбербанка» стала электронная очередь, которая помогла отследить срок ожидания клиента в очереди, скорость проведения каждой операции и скорость работы сотрудника в реальном времени для дальнейшего выявления причин образования очередей и их устранения.

Также банки активно используют метод перевода клиентов в дистанционные каналы обслуживания: терминалы самообслуживания (многофункциональное оборудование), интернет-банк и банкоматы.

## **2 Анализ хозяйственной деятельности ПАО «ВТБ»**

### **2.1 Краткая характеристика ПАО «ВТБ»**

ПАО «ВТБ» – системообразующий финансовый институт, являющийся одним из крупнейших банков России [12].

Банк зарегистрирован 17 октября 1990 г. Центральный офис расположен по адресу: 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 29.

Ключевые направления деятельности – работа с корпоративными клиентами и финансовыми организациями, в том числе с государственными структурами и предприятиями. В результате состоявшейся интеграции с Банком Москвы начиная с мая 2016 года Банк «ВТБ» осуществляет обслуживание розничных клиентов (ранее розничное направление, а также малый бизнес были сосредоточены в другом банке Группы «ВТБ» — «ВТБ 24»). 2 ноября 2016 года наблюдательный совет «ВТБ» принял решение о присоединении банка ВТБ 24 к «ВТБ», которое планировалось завершить до конца 2017 года. Официальное присоединение «ВТБ 24» произошло 1 января 2018 года [13].

Банк «ВТБ» в настоящее время предоставляет физическим лицам и представителям малого и среднего бизнеса полный спектр банковских услуг, включая кредитные и депозитные продукты, РКО, валютнообменные и документарные операции, услуги дистанционного обслуживания.

Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций.

Одна из главных задач группы – поддержание и совершенствование развитой финансовой системы России. Банк имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием на место его нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке знак обслуживания и другие средства визуальной идентификации [14].

14 декабря 2016 года Наблюдательный совет «ВТБ» утвердил стратегию развития группы «ВТБ» на 2017—2019 гг. Новая стратегия группы основана на следующих трех приоритетах [15]:

Повышение рентабельности бизнеса — рост прибыли до более чем 200 млрд. руб. по итогам 2019 года.

Оптимизация издержек — позволит сдерживать рост расходов на персонал и административных расходов на уровне инфляции.

Модернизация — рывок в развитии современного клиентоориентированного банка за счет масштабной технологической трансформации.

На сегодняшний день уставный капитал банка ПАО «ВТБ» сформирован в размере 651,03 млрд.руб., чистая прибыль с 2016 года увеличилась на 133% и составила 120,1 млрд.руб.. Банк показывает положительные прогнозы, на данный момент рентабельность капитала составляет 8,3%, резервный капитал в виде стоимости на риск в размере 16,2 млрд.руб..

Банк является коммерческой организацией. Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Федеральным законом «о банках и банковской деятельности», Федеральным законом «О Центральном банке РФ (банке России)», Федеральным законом «Об акционерных обществах», другими федеральными законами, иными правовыми актами РФ, нормативными актами Банка России и Уставом [14].

Банк является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и отвечает им по своим обязательствам` может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Банк несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Корпоративное управление, является основным механизмом управления в группе «ВТБ», то есть реализация прав банка как основного акционера через участие в органах управления дочерних компаний. Дополнительным механизмом управления является функциональная координация основных направлений деятельности группы «ВТБ», включая направления бизнеса поддержки и контроля (например, управление рисками, планирование, бюджетирование и формирование управленческой отчетности, бренд, внутренний контроль и аудит).

Дополнительный механизм применяется в группе «ВТБ» с целью максимальной реализации потенциальной синергии, распространения лучших практик в компаниях группы «ВТБ» по отдельным направлениям деятельности, ограничения принимаемых группой «ВТБ» рисков. Функциональная координация помогает осуществлять передачу знаний и обмен опытом между компаниями группы «ВТБ», позволяет объединять ресурсы для реализации тех или иных проектов. В рамках функциональной координации разрабатываются единые стандарты, принципы и системы лимитов для реализации соответствующего направления деятельности в группе «ВТБ».

Органами управления банка являются:

1. Общее собрание акционеров;
2. Наблюдательный совет;
3. Президент – Председатель Правления;
4. Правление.

Банк действует без ограничения срока деятельности.

В группе «ВТБ» используется матричная система управления, на основании которой управление осуществляется по двум направлениям:

- 1) административное управление – управление дочерними компаниями как юридическими лицами в рамках организационной структуры группы «ВТБ»;

2) функциональное управление – управление по бизнес – направлению и другим функциональным направлениям и деятельности в рамках группы «ВТБ» в целом.

Деятельность ПАО «ВТБ» осуществляется в соответствии с генеральной лицензией Банка России № 1000 от 08.07.2015 г.

Надзор за деятельностью ПАО «ВТБ» в соответствии с Федеральным законом от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» осуществляет Департамент надзора за системно значимыми кредитными организациями Банка России [16].

Филиалы и представительства банка не являются юридическими лицами и действуют на основании положений, утвержденных Правлением Банка. Филиалы и представительства наделяются Банком имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Банка. Руководители филиалов и руководители представительств назначаются Президентом – Председателем Правления банка и действуют на основании доверенности выданной Банком. Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени Банка. Ответственность за деятельность филиала и представительств несет Банк.

География деятельности группы «ВТБ» уникальна. Наряду со странами СНГ она охватывает государства Западной Европы, Азии и Африки.

По состоянию на 1 мая 2018 г. организационная структура Банка состоит из Головного офиса, находящегося в г. Санкт-Петербурге, семи распространенных по территории страны филиалов, тридцати пяти подразделений из них два за рубежом и четырех представительств из которых три за рубежом (рисунок 6). Филиалы находятся в городах: Самара, Новосибирск, Екатеринбург, Хабаровск, Краснодар, Москва и Воронеж. По данным ежеквартального отчета, на первый квартал 2018г. списочная численность персонала банка «ВТБ» составляет 18 тыс. человек.

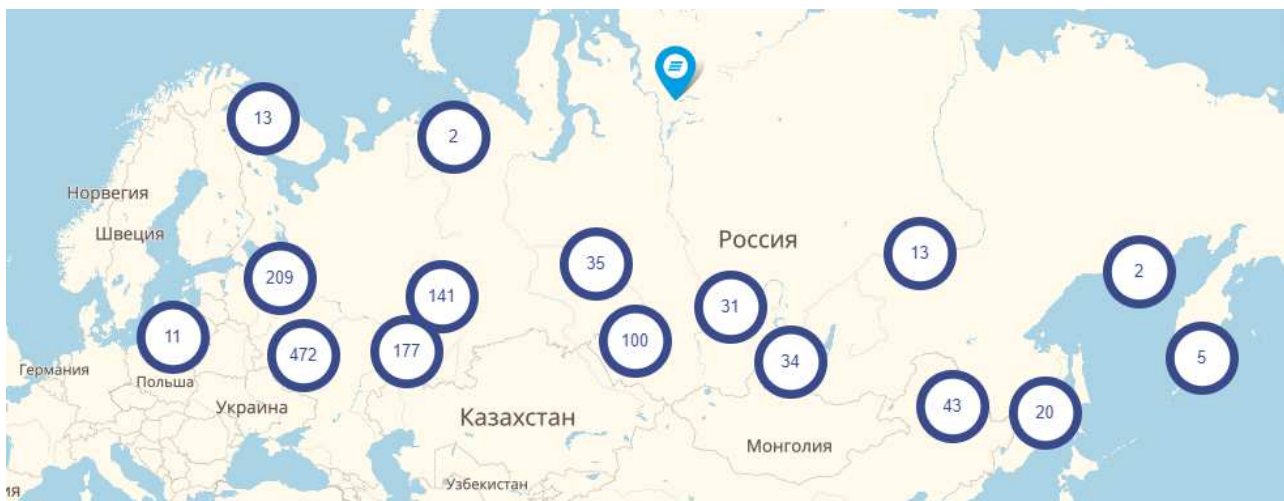


Рисунок 6 - сеть отделений банка ПАО «ВТБ»

Подразделение в г. Красноярске относится к филиалу №5440 г.Новосибирска (рисунок 7). Головной офис подразделения располагается по адресу: 660049, г. Красноярск, ул. Ленина, д. 46 [17].

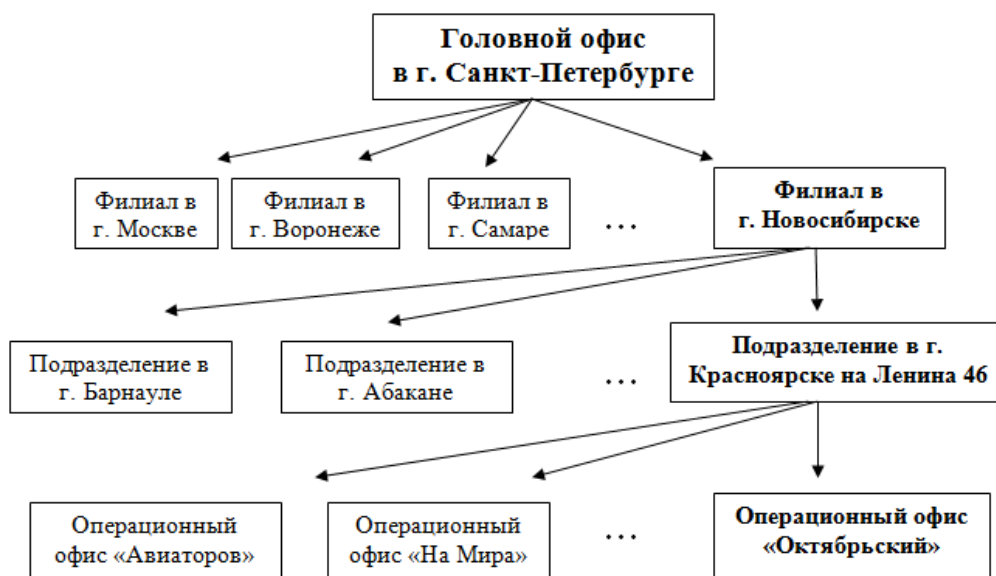


Рисунок 7 - Организационная структура ПАО ВТБ

В г.Красноярске на 1 мая 2018г. открыто 21 отделение из них 12 работают с юридическими лицами. (Приложение Б).

В данной работе особо рассмотрена деятельность операционного офиса «Октябрьский», расположенного в г.Красноярске по адресу: 660062 ул.Высотная 2 стр.1[18].

Операционный офис «Октябрьский» ранее принадлежал банку «ВТБ 24», после присоединения к банку «ВТБ» перечень предоставляемых услуг не изменился. Также не изменилась и технология предоставления услуг, оформления продуктов банка и технология расчетно-кассового обслуживания.

Офис предоставляет следующий перечень услуг:

Для физических лиц:

- 1) прием валютных и рублевых вкладов;
- 2) открытие и ведение валютных и рублевых счетов;
- 3) потребительский кредит;
- 4) прием платежей в пользу юридических лиц;
- 5) обмен валют;
- 6) услуги негосударственного пенсионного фонда;
- 7) оформление страховых продуктов.

Для юридических лиц:

- 1) открытие счетов;
- 2) расчетное и кассовое обслуживание;
- 3) кредитование;
- 4) депозиты;
- 5) документарные операции;
- 6) валютный контроль.

Также, «ВТБ» активно предлагает своим клиентам интернет банк - «ВТБ-онлайн», к которому можно подключиться в любом офисе банка. В нем можно проводить основные платежи и переводы, а также оформить вклад, накопительный счет или заявку на потребительский кредит. В 2017 году банк достиг отметки 41% активных клиентов в онлайн (рисунок 8).

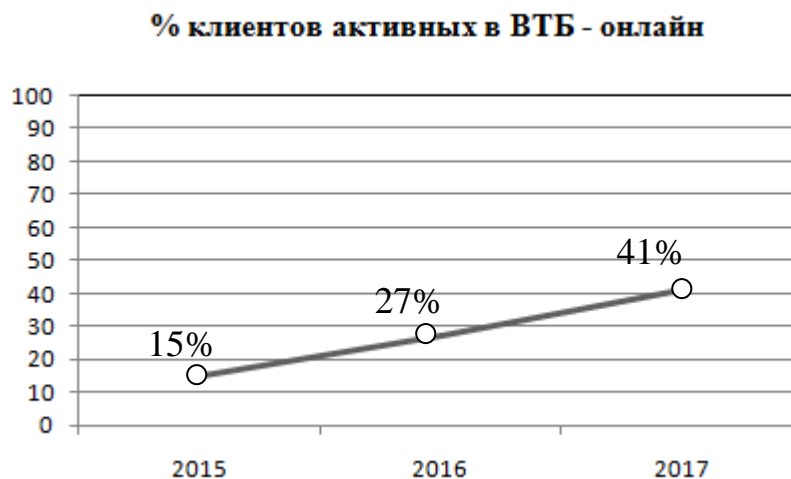


Рисунок 8 - График % активных клиентов в интернет банке

Рассмотрим организационную структуру офиса «Октябрьский» на рисунке 9.

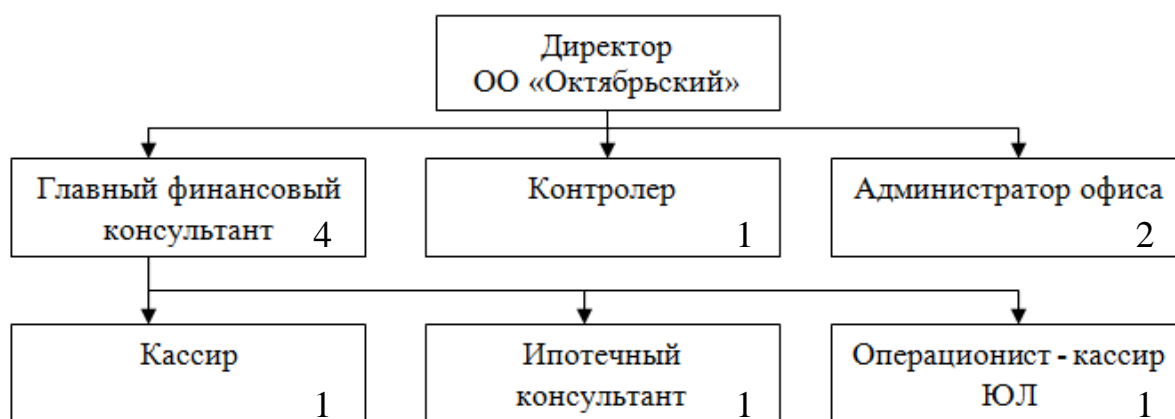


Рисунок 9 - организационная структура офиса «Октябрьский»

Общая численность сотрудников: 11 человек

График работы: пятидневка.

Обязанности директора подразделения: руководство деятельностью и повышение эффективности работы операционного офиса; реализация деловой стратегии и политики банка; управление качеством клиентского обслуживания и пропускной способности; управление персоналом: отбор, адаптация, оценка, наставничество; оптимизация штата, поощрения, перемещения, увольнения.



Обязанности контролера: текущий контроль правильности проведения банковских операций и отражения их в бухгалтерском учете; ежедневная сверка кассовых оборотов с данными бухгалтерского учета; формирование и проверка правильности ведения кредитных досье; учет и хранение банковских карт.

Обязанности главного финансового консультанта: привлечение физических лиц на обслуживание; открытие, ведение, закрытие счетов и вкладов физических лиц; операционное обслуживание физических лиц; операции с пластиковыми картами; выполнение плана по продажам финансовых продуктов.

Обязанности кассира: работа в кассовом узле с клиентами банка, прием, выдача и обработка наличных денег и ценностей; операции с наличной иностранной валютой и валютой РФ в соответствии с требованиями Банка России; контроль операций клиентов Банка с целью ПОД/ФТ.

Обязанности операциониста - кассира ЮЛ: консультирование клиентов - юридических лиц по продуктам Банка; осуществление продаж банковских продуктов и услуг; сопровождение корпоративных клиентов в рамках зарплатных проектов, договоров эквайринга, договоров на инкассационное обслуживание; операционно-кассовое обслуживание клиентов - юридических лиц.

Обязанности ипотечного консультанта: организация продаж ипотечных кредитных продуктов действующим и потенциальным клиентам; осуществление взаимодействия с основными контрагентами Банка в ходе реализации программ ипотечного кредитования; проведение переговоров, согласование и подготовка кредитно-обеспечительной, а также иной документации; организация подписания документации сторонами сделки; организация и контроль предоставления, выдачи кредитных средств и расчетов по ипотечной сделке; взаимодействие с заемщиками.

Обязанности администратора зала: первичная консультация клиентов в офисе Банка; направление входящего клиентского потока; консультирование

клиентов по розничным продуктам банка; помощь в оформлении кредитной документации.

Для контроля деятельности офиса на каждого сотрудника есть индивидуальный план, который тот должен выполнить в течение месяца. Планы распределяются на основании общей стратегии группы «ВТБ».

Все сотрудники руководствуются должностными инструкциями, обучение администратора происходит непосредственно на самом рабочем месте посредством наставничества в течении двух недель, что не может дать полный объем необходимых знаний. Остальных направляют в обучающий центр, который имеется в четырех городах : Новосибирск, Иркутск, Москва и Кемерово. В среднем обучение длится неделю, а стажировка три месяца, по окончании которой проводится итоговое тестирование с подведением результатов своего обучения. Также обучающие курсы приходят на личную почту сотрудников при каждом весомых изменениях в продуктах банка либо программном обеспечении. Контроль над прохождением курсов возлагается на ответственного сотрудника их головного подразделения.

Таким образом, можно сделать вывод, что ОО «Октябрьский» предоставляет своим клиентам все виды банковских услуг кроме услуг депозитария, в структуре банка, все должностные обязанности прописаны и разъяснены сотрудникам. Обязанности администратора зала не соответствуют его компетенции, обучение данных сотрудников не является полноценным.

## **2.2 Анализ существующих методов оптимизации клиентопотока в ПАО «ВТБ» и обоснование необходимости их совершенствования**

Конкурентоспособность банка «ВТБ» может оцениваться по ряду количественных и качественных показателей, которые в той или иной степени отражают успешность реализации банком выбранной стратегии и его позиции в занимаемой им рыночной нише.

Одним из качественных показателей является - лояльность клиентов, способность банка удерживать своих клиентов. Рассмотрим отношение клиентов к банку в сравнении с его конкурентами.

По статистическим данным независимого финансового портала Banki.ru, публикуется народный рейтинг банков (рисунок 10), который дает оценку банку из анализа размещенных на сайте отзывов об уровне обслуживания и качестве услуг банка [19]. Всего в рейтинге участвуют 542 банка. Оценка добавляется в рейтинг только после проверки отзыва администратором, значения рейтинга пересчитываются раз в сутки.

По данным на 1 мая 2018г. банк «ВТБ» занимает 14 место, опережая своего главного конкурента - «Сбербанк» на 25 пунктов (39 место).

Банк	Рейтинг	Средняя оценка от 0 до 5	Зачтено отзывов за 365 дней
1 Тинькофф Банк	59,8	3,25	1 267 из 5 907
2 Авангард	58,9	3,75	75 из 344
3 Юни Кредит Банк	56,6	2,33	369 из 888
4 Модуль банк	48,1	3,14	102 из 476
5 Хоум Кредит Банк	44,8	1,87	989 из 2 172
6 Московский Кредитный Банк	44,6	2,24	329 из 1 186
7 Русский Стандарт	44,0	1,86	510 из 1 773
8 Бин банк	42,2	1,87	1 185 из 2 702
9 Почта Банк	41,9	1,83	1 215 из 4 482
10 Совкомбанк	39,6	1,88	553 из 2 102
11 Альфа-Банк	37,7	2,01	1 355 из 3 983
12 Сетелем Банк	37,3	1,87	260 из 1 165
13 ОТП Банк	37,0	1,62	397 из 1 456
14 ВТБ	37,0	1,89	4 849 из 11 593
15 Русфинанс Банк	36,6	2,09	108 из 499

Рисунок 10 - Народный рейтинг банков

Из рейтинга можно сделать вывод, что клиенты очень требовательны к банкам, ни один из банков не имеет средней оценки выше чем 3,25. У банка «ВТБ» больше всего отзывов, но это не мешает ему занимать 14 место, следовательно, большинство из зачтенных отзывов (4 849) отправляются с оценкой выше среднего.

Изучив отзывы о банке «ВТБ» можно выделить несколько моментов. Во-первых, большинство отзывов - это вопросы клиентов направленные банку, это может быть связано с тем, что клиенты не могут получить необходимую информацию с официального сайта банка или же непосредственно от сотрудников офисов. В данной ситуации система банка работает не эффективно, что влияет на качество обслуживания.

Во-вторых, большую часть недовольных клиентов составляют физические лица, юридические лица от общей суммы составляют не больше 10%. Это можно объяснить тем, что политика банка больше направлена на долгосрочные отношения с малым и средним бизнесом, а также с бизнес-партнерами. На основании этого, далее будут рассмотрены модели работы банка только с физическими лицами.

В-третьих, клиенты очень часто жалуются на низкую скорость обслуживания и очереди в офисах банка, клиенты утверждают, что стоят в очереди на обслуживание около 20, а то и 40 минут. Данная ситуация может быть связана с тем, что в офисе не хватает штатных единиц а также с низкой компетенцией сотрудников, что влияет в свою очередь на скорость обслуживания. Необходимо выделить, что сам банк «ВТБ» отрицает данную ситуацию, в отчетах сообщается, что в банке клиент ждет своей очереди примерно 4,5 минуты. Это кардинально отличается от информации полученной со стороны клиентов [20].

Для выявления причин почему клиенты недовольны уровнем обслуживания был, проведен опрос клиентов банка «ВТБ» операционного офиса (далее ОО) «Октябрьский». Клиентам, ожидающим в очереди, предлагалось пройти опрос на предоставляемом планшете (Приложение А). Опрашивались только физические лица. Вопросы составлены таким образом, чтобы выявить основную аудиторию банка и с какими проблемами они сталкиваются. Всего на опрос было собрано 50 ответов - это 53% от среднего числа клиентопотока за день. Среднее количество клиентов за день можно увидеть на рисунке 11.

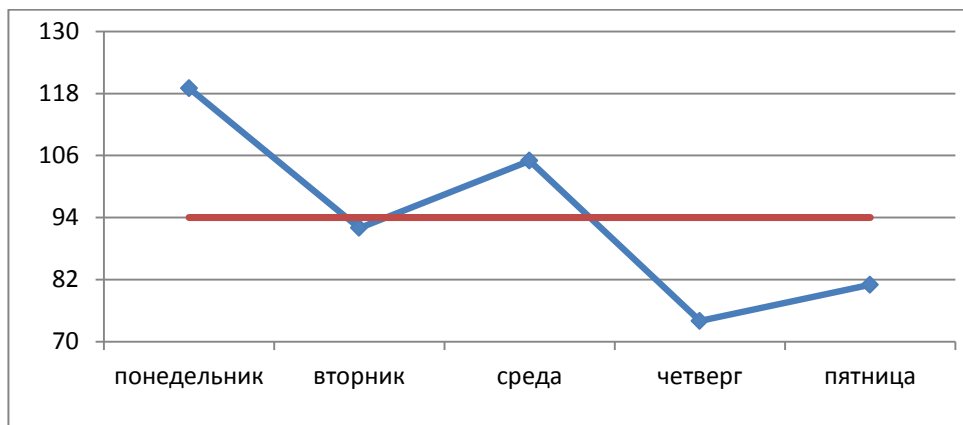


Рисунок 11 - Клиентопоток за неделю

Также было определено время массовой загруженности офиса на таблице 1. Для более объективной оценки опрос проводился в часы массовой загруженности - с 11:00 до 13:00 и менее загруженное время с 9:00 до 11:00 с 9 по 12 апреля 2018 года.

Таблица 1 - Клиентопоток в офисе «Октябрьский»

Время	Клиентопоток за день				
	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
09:00 - 11:00	17	9	16	11	9
<b>11:00 - 13:00</b>	38	31	39	16	26
13:00 - 15:00	28	23	21	24	19
15:00 - 17:00	15	16	12	10	14
17:00 - 19:00	21	13	17	13	13
<b>Итого за день:</b>	119	92	105	74	81

По окончании сбора ответов на опрос информация была консолидирована и проанализирована, результаты приведены на рисунках 12-19.

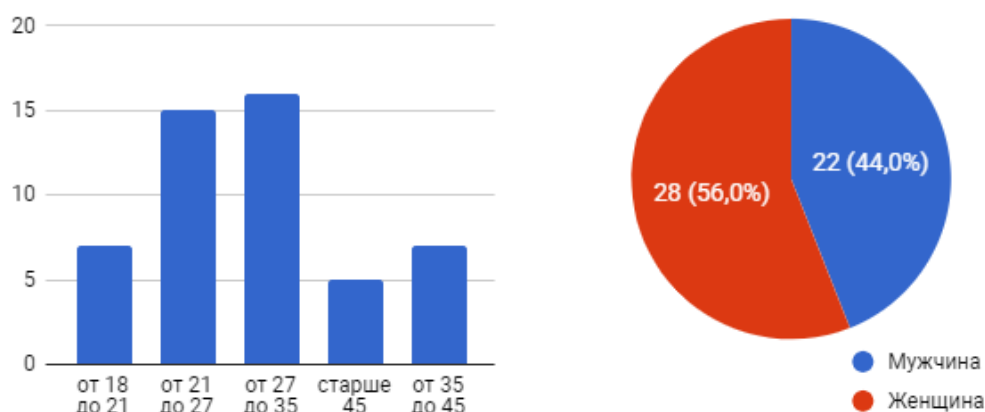


Рисунок 12 - Возраст и пол, %

На рисунок 12 отображена средняя аудитория банка: мужчины и женщины в возрасте от 21 до 35 лет.

По вопросу территориальной удовлетворенности доступности офисов (рисунок 13) мнения разделились: 62,5% Да против 37,5% Нет. Это может быть связано с тем, что те, кто доволен территориальным расположением офисов, проживают недалеко от них и наоборот, те кто недоволен расположением, проживают в территориальной отдаленности от ближайших офисов.

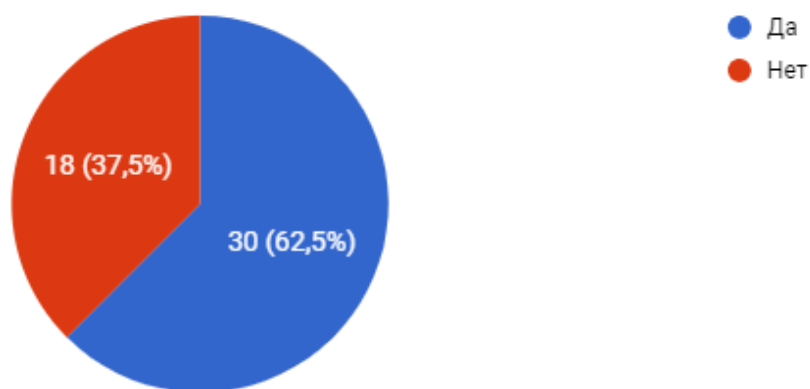


Рисунок 13 - Удовлетворенность территориальной доступностью офисов, %

Рассмотрим следующую диаграмму.

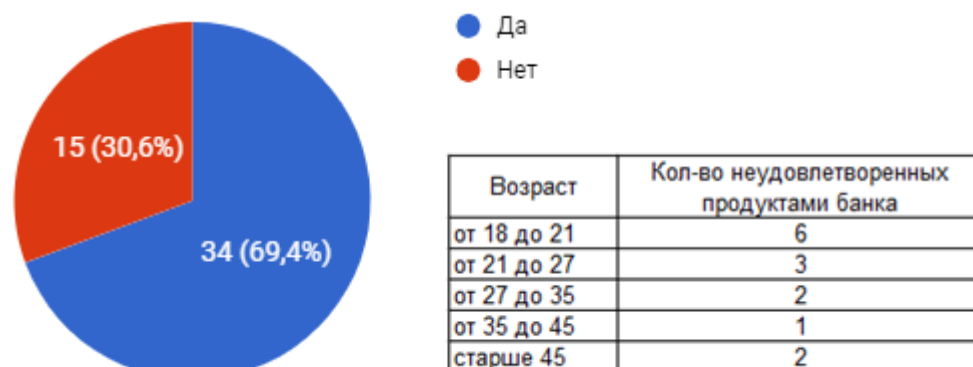


Рисунок 14 - Удовлетворенность условиями по продуктам банка, %

На диаграмме удовлетворенности продуктами банка (рисунок 14), показано, что большинство клиентов, а именно 69,4%, довольны предоставляемыми условиями по розничным продуктам банка. Более детальный анализ (таблица на рисунке 14) выявил, что большинство недовольных клиентами условиями по продуктам банка расположены в сегменте от 18 до 21 года. Это связано с тем, что данный сегмент не является основной аудиторией банка, и политика банка не направлена на стимулирование их лояльности.

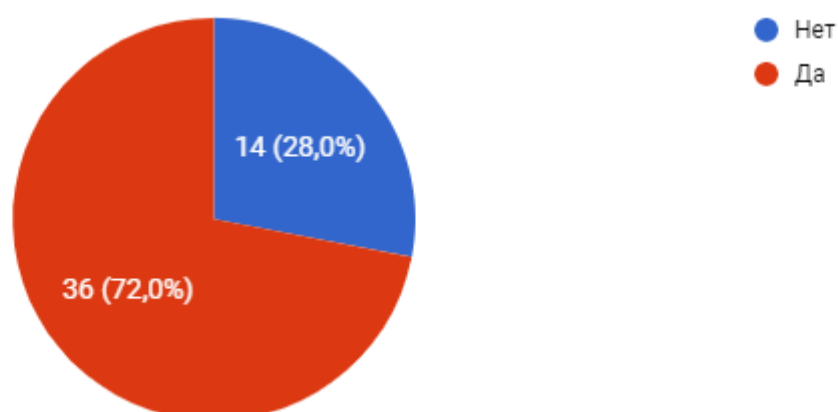


Рисунок 15 - Удовлетворенность компетенцией сотрудников, %

На диаграмме удовлетворенности компетенцией обслуживающих сотрудников (рисунок 15) преобладает число клиентов довольных компетенцией сотрудников 72% против 28%. Возможно, что недовольны

клиенты именно компетенцией администраторов офиса, ведь как было выяснено ранее, обучение этих сотрудников очень сжато.

Ситуация же со скоростью обслуживания совершенно другая, на рисунке 16 преобладает число недовольных клиентов - 72%.

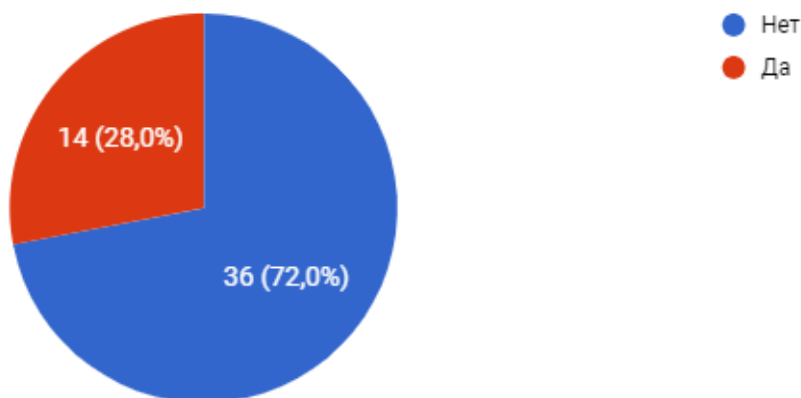


Рисунок 16 - Удовлетворенность скоростью обслуживания, %

На скорость обслуживания может влиять сама процедура проведения операций, например для «простой» обменно-валютной операции кассиру необходимо с клиентом заполнить анкету, что сильно увеличивает время обслуживания.

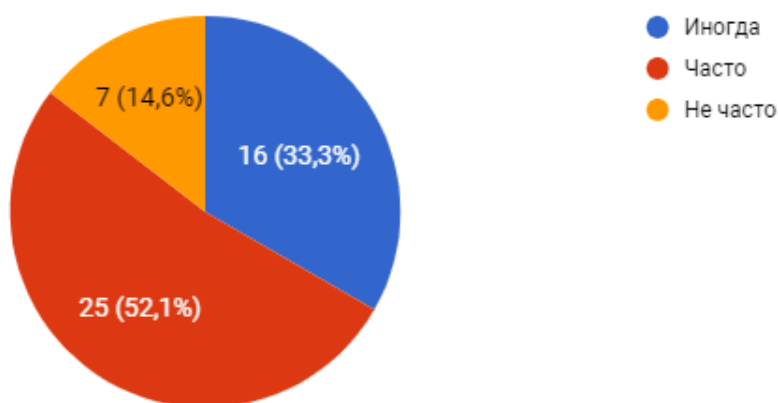


Рисунок 17 - Как часто клиенты сталкиваются с очередью в банке, %

Скорость обслуживания сильно влияет на образование очередей. На вопрос «Как часто Вы сталкиваетесь с очередями в офисе» (рисунок 17) ответ



часто преобладающий - 52,1%, 33,3% ответили - иногда и 14,6% - не часто. Скорей всего, это связано с тем, что клиенты в основном приходят в обеденное время либо после работы, ведь как мы выяснили, основная аудитория приходится на возраст от 21 до 35 лет (рисунок 12), а это занятая часть населения. Также ситуация говорит о том, что в банке слабая система урегулирования большого потока клиентов, ей не хватает контроля и умения руководителя офиса действовать оперативно в моменты массовой загруженности.

Избежать похода в офис и очередей можно с помощью дистанционных каналов обслуживания, рассмотрим удовлетворенность ими на рисунке 18.

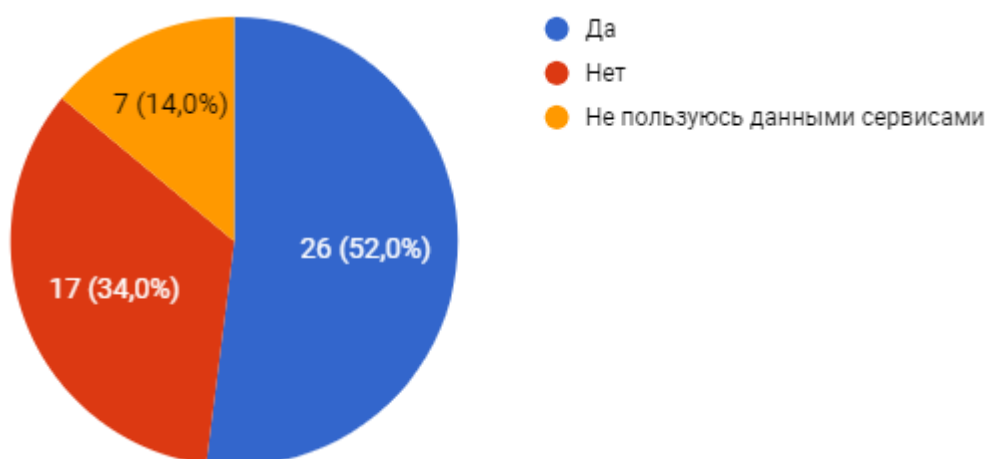


Рисунок 18 - Удовлетворенность качеством дистанционных сервисов, %

Только половина - 52% из опрошенных клиентов удовлетворены ими. Это считается плохим результатом, ведь именно данные сервисы помогают разгрузить офис и поддерживают высокий уровень автоматизации. Связанно это скорей всего с тем, что банк «ВТБ» позже всех банков начал осваивать интернет-банк. Для точного обоснования данных рисунка 16 - 18 проведем более детальный анализ (таблицы 2 - 3).

Таблица 2 - Зависимость удовлетворенности скоростью обслуживания от частоты сталкивания с очередями в офисах банка

Как часто встречаются с очередью	Количество недовольных	Количество удовлетворенных
Часто	24	1
Иногда	11	5
Не часто	0	7

Исследование показало (таблица 2), что те, кто доволен скоростью обслуживания, реже сталкивались с очередями в офисе чем те, кто недоволен скоростью обслуживания. Также, статистика показывает, что большинство клиентов недовольны офисом «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ», что говорит о неэффективности его работы.

Таблица 3 - Количество клиентов, недовольных обслуживанием в банке «ВТБ» в зависимости от уровня дохода

	Количество клиентов по уровню дохода				
	до 10 тыс.руб.	10 - 25 тыс.руб.	25 - 45 тыс.руб.	45 - 75 тыс.руб.	75 - 100 тыс.руб.
Не удовлетворены скоростью обслуживания, но удовлетворенных компетенцией сотрудников	2	3	9	7	1
Не удовлетворены компетенцией сотрудников, но удовлетворенных скоростью обслуживания	0	0	0	0	0
Не удовлетворены скоростью обслуживания и компетенцией сотрудников	1	1	5	7	0

На таблице 3 ситуация складывается следующая: чем выше доходы у клиентов, тем они более требовательно относятся к уровню предлагаемого сервиса; 58% опрошенных клиентов с доходом от 25 до 100 тыс.руб. в месяц, недовольны обслуживанием в банке, 12 из них недовольны как скоростью обслуживания так и компетенцией сотрудников. Эти показатели влияют на снижение репутации , потерю лояльных клиентов и возможно скорые потери потенциально выгодных для банка потребителей.

Проанализируем причины недовольства клиентов дистанционными каналами обслуживания на рисунке 19.



Рисунок 19 - Как клиенты относятся к сервису «ВТБ - онлайн», %

На данный момент 66% опрошенных удовлетворены сервисом «ВТБ-онлайн», 30% из них отметили, что им не хватает опций в данном приложении, поэтому им приходится обращаться в офис банк. Причины этого уже были разобраны ранее.

На основании результатов опроса можно сделать вывод, что основными проблемами, с которыми сталкиваются клиенты банка являются образование очередей и низкая скорость обслуживания, недоработки технологической базы в сфере дистанционного обслуживания и недостаточно высокий уровень компетенции администраторов офиса.

На следующем этапе будет проанализирована операционная деятельность офиса «Октябрьский», для выявления коренных проблем и путей их решения.

Оценить результаты операционной деятельности офиса можно по данным получаемым с системы управления очередью (далее СУО).

Технология пульта СУО заключается в том, что администратор офиса выявляя потребность клиента, выбивает ему талончик с номером очереди к необходимому специалисту. Получив номер очереди, клиент проходит в зал и ожидает вызова на получение услуги. Зона ожидания оборудована центральным

табло. На нем посетители видят информацию о вызываемых номерах электронной очереди. Когда оператор готов вызвать следующего клиента, он нажимает на кнопку программного пульта вызова. Клиент, получив приглашение на обслуживание, направляется к оператору с мигающим табло и получает необходимую услугу. В этой системе большую роль играет человеческий фактор, администратор может не правильно понять клиента и направить к другому специалисту, а тот прождав 20 мин. в итоге не получит необходимую услугу и ему придется снова стоять в очереди к нужному специалисту. Также в системе СУО определен норматив времени ожидания и обслуживания установленный банком, если это время превышает, то на пульте управления данный клиент загорится красным, во избежание таких случаев и в страхе получить штраф, специалисты снимают такого клиента с очереди до начала обслуживания.

Рассмотрим данные с пульта СУО о клиентопотоке офиса ПАО «ВТБ» на таблице 4. В этот день были собраны реальные показатели движения клиентопотока без фальсификации со стороны сотрудников.

Таблица 4 - Результаты операционной деятельности за 09.04.2018г. офис ПАО ВТБ «Октябрьский»

№	Показатели	Значение
1	Клиентопоток	119
2	Клиентопоток ФЛ/ на окно	26
3	Клиентопоток Кассир/на окно	17
4	Клиентопоток Операционист-кассир ЮЛ/на окно	9
5	Количество клиентов, ожидающих в очереди больше 15 минут в течение дня	51(43%)
6	Количество открытых окон ФЛ/ТРМ Кассир/Операционист-кассир ЮЛ	4/1/1
7	Среднее время обслуживания ФЛ	0:21:00
8	Среднее время обслуживания ТРМ Кассир/на окно	0:02:31
9	Среднее время обслуживания ТРМ Операционист-кассир ЮЛ/ на окно	0:05:04
10	Количество/Доля клиентов, ожидающих в очереди больше 30 минут	5 (4%)
11	Максимальное время ожидания клиента в очереди	0:56:38

Информация взята за 09.04.2018г. (понедельник), с клиентопотоком в 119 человек, в понедельник наблюдается самый высокий коэффициент числа клиентов.

По данным пульта СУО можно сделать вывод, что офис не справляется со своим клиентопотоком.

Из 119 клиентов 43% ожидали в очереди дольше, чем установлено нормативом 15 мин., среднее время обслуживания клиентов физ.лиц составило 21 минуту, из них 5 клиентов ожидали в очереди больше 30 минут и установлено недопустимое время ожидания в очереди - 56 минут. Сложившаяся ситуация говорит о том, что персонал не желает работать оперативно, данная ситуация плохо контролируется, директор офиса бездействует и что офису не хватает необходимого технологического оснащения для перевода клиентов в другие каналы обслуживания.

Обслуживание в кассовом узле и операциониста-кассира ЮЛ соответствует нормативам 3 мин./10мин..

Для полной оценки операционной деятельности офиса проведем анализ совершаемых операций для физических лиц в ОО «Октябрьский».

Все операции делятся на короткие и длинные (таблица 5).

Таблица 5 - Виды операций для физических лиц

Короткие	Длинные
<ul style="list-style-type: none"><li>- оформление страховых продуктов;</li><li>- выдача полиса выезжающего за рубеж;</li><li>- выдача справки;</li><li>- выписки по счетам;</li><li>- переводы в пользу юридических и физических лиц;</li><li>- зачисление и снятие денежных средств;</li><li>- проверка информации по счетам и депозитам;</li><li>- подключение к интернет банку;</li><li>- выдача карты;</li><li>- обмен валют;</li><li>- консультация по продуктам.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- оформление и выдача кредита;</li><li>- прием валютных и рублевых вкладов;</li><li>- открытие и ведение валютных и рублевых счетов;</li><li>- открытие инвестиционного счета;</li><li>- продажа акций, облигаций.</li></ul>

69% из всех операций являются короткими. По данным сайта «ВТБ» 45% быстрых операций можно совершать в «ВТБ-онлайн» [21]. Также 40% коротких операций можно совершать через многофункциональные терминалы, которые установлены пока только в офисах г.Москвы и 35% операций можно перенаправить на администраторов зала. У администратора для того, что бы принимать клиентов есть все необходимые возможности, но не хватает квалификации, они могли бы выдавать справки или полисы, а также предоставлять клиентам данные по счетам и консультировать по всем продуктам банка.

Таблица 6 - Доля длинных операций за 09.04.2018 года

Вид операции	Кол-во операций за день
оформление и выдача кредита	7
прием валютных и рублевых вкладов	4
открытие и ведение валютных и рублевых счетов	2
открытие инвестиционного счета	1
Итого доля сложных операций:	12%

На таблице 6 указана доля длинных операций за день - она составляет 12%, соответственно доля коротких операций составляет 88%.

То есть можно сделать вывод, что большее время занимают быстрые операции, но как мы выяснили ранее, число этих операций можно сократить.

Многофункциональные терминалы давно пользуются спросом в таких банках как: «Альфа-банк», «Сбербанк», банк «Открытие» и т.д. [29]. Они привлекательны тем, что занимают мало место в отличие от банкомата. Банкомат конечно, тоже может выполнять те же операции, но в офисе размещен только один банкомат и у него скапливается большая очередь в пиковые часы. Банк «ВТБ» ранее уже установил данные устройства в офисах г.Москвы, но до г.Красноярска они так и не дошли [22].

По итогу анализа операционного офиса «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ» можно сделать выводы, что у офиса есть недостатки и проблемы которые необходимо минимизировать, а именно:

- 1) масштабность, громоздкость структуры, невозможность принимать оперативные решения в филиалах, все решения о внедрении проектов утверждаются Правлением Банка;
- 2) высокий уровень бюрократизации;
- 3) низкая скорость обслуживания, банк теряет часть лояльных клиентов, что сказывается как на репутации банка, так и на привлечении новых клиентов;
- 4) наблюдается проблема неумения ключевых сотрудников действовать в ситуациях массовой загруженности офиса;
- 5) недостаточность высокоэффективных технологий в области автоматизации процессов в офисе «Октябрьский»;
- 6) текучесть кадров на низших должностях;
- 7) неконтролируемое образование очередей;
- 8) отсутствие достоверной информации у руководителей о необходимости оптимизации клиентопотока, сотрудники фальсифицируют данные получаемые с пульта СУО для соблюдения нормативов по времени обслуживания и ожидания клиента;
- 9) проблема расстановки приоритетов руководством банка, стратегия банка направлена на минимизацию издержек а не на повышение качества обслуживания;
- 10) недостаточно высокий уровень обслуживания клиентов.

Для более эффективной интерпретации проблем и определения порядка их решения , используем метод построения «Дерева проблем» [28]. Это позволит нам определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных. Построение «Дерева проблем» начинается с построения матрицы проблем (таблица 7).

Таблица 7 - Матрица проблем ПАО «ВТБ»

	Проблемы причины	Проблемы следствия									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	высокий уровень бюрократизации		0	0	0	1	0	0	0	0	1
2	невозможность принимать оперативные решения в филиалах из-за громоздкости структуры	1		0	1	1	0	1	1	0	1
3	текучесть кадров на низших должностях	0	0		0	0	0	0	0	0	1
4	неконтролируемое образование очередей	0	0	0		0	0	0	0	0	1
5	низкая скорость обслуживания	0	0	0	1		0	0	0	0	1
6	недостаточность высокоэффективных технологий	0	0	0	0	1		0	0	0	1
7	отсутствие достоверной информации у руководителей о необходимости оптимизации клиентопотока	0	0	0	1	1	1		1	1	1
8	отсутствие профессионального обучения администраторов	0	0	1	1	1	0	0		0	1
9	проблема расстановки приоритетов (стратегия на мин. издержек а не на повышение качества обслуживания)	0	0	0	1	1	1	0	1		1
10	низкое качество обслуживания клиентов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Исходя из матрицы проблем, выявляем корневые проблемы и все последующие уровни для построения «Дерева проблем» (рисунок 20).

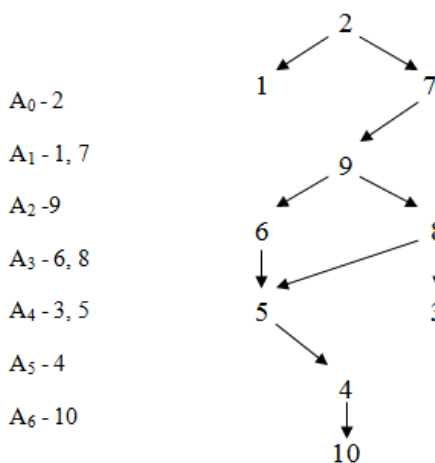


Рисунок 20 - «Дерево проблем» ПАО «ВТБ»

В результате построения дерева проблем было выявлено, что основными проблемами верхнего уровня являются:

- 1) масштабность, громоздкость структуры, невозможность принимать оперативные решения в филиалах;



- 2) высокий уровень бюрократизации;
- 3) отсутствие достоверной информации у руководителей о необходимости оптимизации клиентопотока.

Поскольку проблему масштабности и бюрократизации нет возможности решить на нашем уровне из-за того, что банк является крупной организацией, имеет большое количество офисов и обширную территориальную распространенность не только в России но и в других странах, а все процессы приведены к общим стандартам и сопровождаются должностными инструкциями, по этой причине проект будет акцентирован на проблему - отсутствие у руководителей достоверной информации о необходимости оптимизации клиентопотока.

### **3 Разработка проекта по оптимизации клиентопотока в ПАО «ВТБ» операционного офиса «Октябрьский»**

#### **3.1 Общая характеристика проекта**

Оптимизация клиентопотока в целом, и конкретно для ПАО «ВТБ» - это повышение лояльности со стороны клиентов к банку, высокий уровень качества обслуживания в офисах и признак того, что банк заботится о своих клиентах и бережет их время.

На сегодняшний день ОО «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ» не соответствует современным стандартам эффективной работы, многим процессам необходима автоматизация. Что касается сотрудников организации, они в свою очередь, не имеют представлений о том, что необходимо предпринимать в ситуации загруженности офиса. В офисе на сегодняшний момент используются только минимальные методы по оптимизации клиентопотока:

1) пульт СУО, представляющий из себя электронную очередь, которая собирает данные о сроке ожидания клиента, скорости проведения каждой операции и скорости работы сотрудника в реальном времени. Контроль происходит только над конечными показателями. Управляют электронной очередью сами сотрудники банка, и для соблюдения нормативов они имеют возможность фальсифицировать данные - это является основным недостатком этой системы. Преимущество пульта СУО в том, что клиент может взять талончик и спокойно ожидать, когда подойдет его очередь, система сама равномерно распределяет очередь между сотрудниками;

2) администратор офиса, который занимается навигацией клиента. Он предназначен для того, чтобы направлять клиентов к нужному специалисту, консультировать клиентов по мелким вопросам и помогать клиентам справиться с банкоматом и пультом СУО. Их недостатком является то, что сам

администратор не всегда знает куда направить клиента, квалификация данных сотрудников не соответствует необходимым нормам.

Для совершенствования данных методов и повышения эффективности работы офиса, в первую очередь, необходимо получать информацию не только с пульта СУО, но и контролировать загруженность офиса с помощью независимой оценки для того, чтобы избежать возможных ситуаций с фальсификацией данных о времени ожидания клиента. Необходимо внедрить системные наказания для сотрудников, которые занимаются подменой реальных результатов и поощрение исполнительных сотрудников.

Данный способ позволит наладить эффективную работу офиса, а начальство, в свою очередь, начнет получать объективную информацию о загруженности отделения. Во-вторых, необходимо автоматизировать процессы проведения операций, то есть офис должен быть оснащен многофункциональным терминалом, который будет брать на себя значительную часть клиентов, такие устройства уже давно установлены в офисах г.Москвы, и положительный эффект наблюдался уже через месяц после внедрения [22]. Администратор зала должен иметь с собой планшетный компьютер, с помощью которого у него появится возможность наглядно показать клиенту как проводить ту или иную операцию в интернет банке (на сегодняшний момент этим занимаются специалисты, и это отнимает 35% рабочего времени). Также для того, чтобы банк выглядел в глазах своих клиентов современным, необходимо финансировать развитие новых технологий в области сокращения времени операции и дистанционных каналов обслуживания, что даст отличный синергетический эффект в развитии банка в целом.

В-третьих, необходимо осовременить обучение сотрудников низшего звена. Администраторов необходимо обучать не только тому, какие операции совершает финансист или кассир и как общаться с клиентом, но и обучать выполнять простые - быстрые операции, чтобы в случае сильной загруженности офиса он мог тоже обслуживать клиентов. Также необходимо

разработать регламент для руководителей офисов «Как действовать, если в офисе ожидание клиентов превышает норматив более 15 минут». Руководствуясь данным регламентом, директор офиса сможет действовать со своими подчиненными более слаженно в подобных ситуациях, справляясь с очередями быстрее.

Для совершенствования уже существующих методов работы с клиентопотоком в ПАО «ВТБ» ОО «Октябрьский» рассмотрим проект по оптимизации клиентопотока.

Цель проекта оптимизации клиентопотока: Разработка методов оптимизации клиентопотока в офисе «Октябрьский» ПАО «ВТБ».

Задачи проекта:

- 1) сократить время ожидания клиента в офисе «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ» до норматива 15 минут;
- 2) автоматизировать процессы офиса, оснастив его многофункциональным терминалом и планшетным компьютером;
- 3) ввести системный контроль, меру наказания и поощрения для сотрудников, которые работают с электронной очередью;
- 4) повысить квалификацию администраторов офиса.

Для поиска эффективных и простых в реализации решений в пункте 2.2 выпускной квалификационной работы был проведен анализ основных причин возникновения очередей и их последствий. При анализе дерева проблем были разработаны необходимые рекомендации по совершенствованию существующей в банке ПАО «ВТБ» методики оптимизации клиентопотока.

В рамках проекта предлагается реализация следующих мероприятий, направленных на достижение поставленной цели:

- 1) закупка и установка многофункционального терминала, для офиса «Октябрьский»;
- 2) ввести системный контроль и меру наказания для сотрудников, которые работают с электронной очередью;

- 3) разработка регламента для руководителей офиса «Как действовать, если в офисе ожидание клиентов превышает норматив более 15 минут»;
- 4) закупить администраторам планшетные компьютеры, для повышения скорости его работы;
- 5) проводить тренинги с администраторами, создавать из них резерв будущих специалистов, и дать им возможность совершать некоторые быстрые операции.

Реализация данных мероприятий направлена на оптимизацию клиентопотока, что в свою очередь предполагает рост качества клиентского обслуживания и эффективную работу операционного офиса в целом.

Цели, задачи, сроки и ожидаемые результаты учтены в паспорте проекта в Приложении В.

В рамках реализации намеченных мероприятий были определены основные этапы и их исполнители на таблице 8, это поможет объективно оценить масштабы, сроки и ресурсы проекта.

Таблица 8 - Этапы реализации мероприятий

1	Ввод системного контроля и мер наказания для сотрудников, которые работают с электронной очередью			
	Этап	Описание этапа	На каком уровне проходит	Кто осуществляет контроль
1.1	Подписание распоряжения «о введении контроля над сотрудниками работающими в системе СУО»	Согласование распоряжения. Описание процесса контроля и санкции для сотрудников	Филиал № 5440	Главный руководитель филиала №5440 в г. Новосибирске
1.2	Отправление распоряжения из пункте 1.1	Руководитель сообщает управляющему о том, что данное распоряжение в работу принял. Директор офиса информирует подчиненных о вводе распоряжения	Подразделение в г. Красноярске	Управляющий подразделения в г.Красноярске

Продолжение таблицы 8

	Этап	Описание этапа	На каком уровне проходит	Кто осуществляет контроль
1.3	Осуществление контроля над сотрудниками работающими в системе СУО	Директор офиса реализует контроль над сотрудниками, в виде наблюдения, происходит сравнение реального клиентопотока с данными пульты СУО	ОО «Октябрьский»	Директор ОО «Октябрьский»
1.4	Проведение аудита ОО «Октябрьский»	В офисе к концу месяца проводится аудит, для выявления фактов фальсификации результатов	Подразделение в г. Красноярске	Управляющий подразделения в г.Красноярске
1.5	Предоставление отчета о проделанной работе	Директор ОО «Октябрьский» составляет отчет о проделанной работе в течении месяца и предоставляет его управляющему	ОО «Октябрьский»	Управляющий подразделения в г.Красноярске
1.6	Принятие санкций для сотрудников, которые фальсифицировали данные	Выговор, замечания, лишение премии.	Подразделение в г. Красноярске	Управляющий подразделения в г.Красноярске и Директор ОО «Октябрьский»
1.7	Применение положительных санкций для исполнительных сотрудников	поощрение за проделанную работу, грамота, похвала	Подразделение в г. Красноярске	Директор ОО «Октябрьский»
	Этап	Описание этапа	На каком уровне проходит	Кто осуществляет контроль
2	Разработка и внедрение регламента для руководителей офиса «Как действовать, если в офисе ожидание клиентов превышает норматив более 15 минут»			
2.1	Разработка регламента разгрузки клиентопотока для руководителей офиса	Анализ реальных показателей банка, оценка ситуации и разработка эффективных способов, которыми будет руководствоваться директор офиса в ситуации неконтролируемого клиентопотока	Головной офис Банка ВТБ в г.Санкт-Петербурге	Руководитель отдела маркетинга
2.2	Внедрение регламента в работу офиса	Информирование директора офиса о внедрение регламента и о необходимости его исполнения	Подразделение в г. Красноярске	Управляющий подразделения в г.Красноярске

Продолжение таблицы 8

	Этап	Описание этапа	На каком уровне проходит	Кто осуществляет контроль
2.3	Контроль соответствия действий руководства с установленным регламентом	Контроль посредством сбора информации о клиентопотоке, времени ожидания и скорости обслуживания с пульта СУО. При низких показателях результативности, провести разъяснительные работы с директором офиса	Подразделение в г. Красноярске	Управляющий подразделения в г.Красноярске
3	Проведение тренингов для администраторов, создание из них резерва будущих специалистов			
3.1	Определение целей обучения, кто будет обучать и за какое время	Цель: Обучить администраторов офиса «Октябрьский» работать с системами банка; выполнять несложные операций. Для проведения обучения будет выбран специалист в данной области из штаба внутренних сотрудников. Время проведения обучения: один месяц	Филиал № 5440	Руководитель отдела кадров филиала №5440 в г. Новосибирске и Управляющий подразделения в г.Красноярске
	Этап	Описание этапа	На каком уровне проходит	Кто осуществляет контроль
3.2	Обучение администраторов	Введение посменного графика, непосредственное обучение администраторов, для получения необходимых навыков	Подразделение в г. Красноярске	Управляющий подразделения в г.Красноярске
3.3	Аттестация сотрудников	Сотрудники проходят итоговую аттестацию	ОО «Октябрьский»	Директор ОО «Октябрьский»
4	Закупка и установка многофункционального терминала, для офиса «Октябрьский»			
4.1	Согласование установки МФУ в офисе «Октябрьский»	Подписание соответствующего документа руководителем отдела маркетинга и руководителем головного офиса Банка ВТБ	Головной офис Банка ВТБ в г.Санкт-Петербурге	Руководитель отдела маркетинга

## Окончание таблицы 8

4.2	Закупка и установка оборудования	Выбор поставщика, закупка МФУ, доставка и монтаж, настройка ПО.	Подразделение в г. Красноярске	Руководитель административно-технической группы в г.Красноярске
4.3	Обучение администраторов работы с МФУ	Проведение разъяснительных работ, о работе с новым устройством.	ОО «Октябрьский»	Директор ОО «Октябрьский»
4.4	Обучение клиентов работе с МФУ	Администратор переводит некоторую часть операций в дистанционный канал, помогает клиентам проводить операции	ОО «Октябрьский»	Администраторы ОО «Октябрьский»
5	Закупка планшетных компьютеров для администраторов ОО «Октябрьский»			
5.1	Покупка планшетных компьютеров	Выбор поставщика, покупка планшетов	Подразделение в г. Красноярске	Руководитель административно-технической группы в г.Красноярске
5.2	Предоставление планшетов	Передача планшетов администраторам, разъяснение, как с ними работать	ОО «Октябрьский»	Директор ОО «Октябрьский»

В пункте 1 акцент ставится на информативности сотрудников о новых изменениях, о вводе контроля и системе поощрения и наказания за их работу с системой СУО. Регулирующим документом является - распоряжение. Контроль над сотрудниками будет осуществлять руководитель офиса в целях выявления фальсификации данных о клиентопотоке. Также в этих же целях проводится процедура аудита операционного офиса «Октябрьский». Процедура будет проходить следующим образом: аудит посещает офис под видом обычного клиента и собирает информацию о клиентопотоке, времени ожидания и скорости обслуживания клиентов находящихся в офисе на данный момент.

В пункте 2 для реализации мероприятия по разработки и внедрения регламента для руководителей офиса, был предложен регламент в Приложении Г.



В пункте 3 рассмотрены этапы проведения тренингов для администраторов. Для проведения данных тренингов, в банке «ВТБ» есть резервные сотрудники обучающего персонала, которые по необходимости могут проводить обучение в соответствии со своей квалификацией.

Расчет затрат по внедрению мероприятий п.1-п.3 в рамках проекта по оптимизации клиентопотока в ОО «Октябрьский» ПАО «ВТБ» приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Затраты на мероприятия п1.- п.3

Наименование	Стоимость, руб.
1. Осуществление контроля над сотрудниками/Аудит	60 500
2. Разработка и внедрение регламента для руководителей	300
3. Проводить тренинги с администраторами	34 600
Итого :	103 900

В стоимость расчета входит:

- 1) затраты на аудит - 5 000 руб.;
  - 2) мотивация для сотрудников в размере 15% от оклада - 64 000 руб. (таблица 10);
  - 3) печать регламента - 300 руб.;
  - 4) тренинг для администраторов - 34 600 руб..
- Итого расходы составляют 103 900 руб.

Таблица 10 - Расчет затрат на мотивацию сотрудников.

Должность	Штатных ед.	Оклад, руб.	15% от оклада, руб.
Финансовый консультант	4	35 000	35 000
Оператора-кассира ЮЛ	1	32 000	8 000
Ипотечного специалиста	1	27 000	6 750
Кассир	1	23 000	5 750
Администраторы	2	17 000	8 500
Итого:	9	-	64 000

В целях более эффективной но и более затратной оптимизации клиентопотока предлагается автоматизировать процессы офиса банка, так как это позволит 40% операций перевести на дистанционные каналы обслуживания, а 35% к администраторам зала. В рамках проекта, планируется два мероприятия, направленных на приобретение:

- 1) многофункционального терминала;
- 2) планшетных компьютеров для администраторов.

Многофункциональный терминал , по другому его еще называют МФУ (многофункциональное устройство), охватывает практически весь спектр розничных услуг банка, что позволяет автоматизировать большинство операций, снизив нагрузку на персонал, или организовать автоматизированное отделение банка. С помощью такого устройства клиент может: размещать средства по депозиту, управлять своими счетами, осуществлять платежи и переводы, подавать заявки на кредитные продукты, получать одобренные ранее кредиты и погашать задолженность по текущим обязательствам, предоставлять информационные услуги и т.д.. Пример устройства показан на рисунке 21.



Рисунок 21 - Многофункциональный терминал от компании «NCR»

Для закупки многофункционального терминала была выбрана компания «NCR», с которой сотрудничает банк «ВТБ», такие устройства были закуплены для офиса в г.Москва [22][23]. Также не возникнет проблем с техническим

обслуживанием терминалов, компания «ВТЕ» с которой на данный момент подписан договор занимается обслуживанием таких устройств [11].

Компания «NCR» предоставляет своим клиентам бесплатную доставку и монтаж, а также в комплекте идет все необходимые комплектующие, дизайн по требованию заказчика и гарантия 24 месяцев.

Планшеты для администраторов были выбраны по трем критериям: цена, качество и размер экрана. Приобретение такого устройства позволит администраторам более оперативно выполнять не только свои обязанности, но и помогать своим коллегам ускорить процесс обслуживания.

Перечень оборудования и комплектующих к нему для ОО «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ» представлен в таблице 11:

Таблица 11 - Калькуляция расходов на реализацию мероприятий, направленных на приобретение оборудования

Наименование	Количество оборудования, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1.Многофункциональный терминал NCR SelfServ 4	1	106 000	106 000
2.Планшетный компьютер Android Digma Plane 1524	2	6 990	13 980
3.Чехол для планшетного компьютера Vivacase Gent 10 Black (VUC-CGN10-bl)	2	990	1 980
Итого			121 960

Данные расчета расходов на автоматизацию офиса показали, что внедрение нового оборудования обойдется организации в 121 960 рублей.

Таким образом можно сделать вывод, что совокупная стоимость проекта составляет :  $121\,960 + 103\,900 = 225\,860$ руб.

Рассмотрим календарное планирование.

Составление календарного плана работ в проекте позволяет определить перечень работ проекта, их логические взаимосвязи и продолжительности работ [26]. На этапе календарного планирования разрабатывается календарный

график, который называется диаграммой Ганта [27]. Рассмотрим каждое мероприятие отдельно.

Этапы мероприятия по вводу системного контроля и мер наказания для сотрудников, которые работают в системе СУО указаны на таблице 12.

Таблица 12 - Календарное планирование мероприятия по вводу системного контроля, мер наказания и поощрения для сотрудников, работающих в системе СУО

Этап проекта	Начало	Длительность	Окончание
1.Предложение и обсуждение внедрения контроля над сотрудниками работающими в системе СУО	28.03.2019	1	28.03.2019
2.Разработка технологии контроля и вводимых санкций для сотрудников	02.04.2019	5	08.04.2019
3.Подписание распоряжения «о введении контроля над сотрудниками работающими в системе СУО»	09.04.2019	2	10.04.2019
4.Отправление распоряжения	11.04.2019	1	11.04.2019
5.Осуществление контроля над сотрудниками работающими в системе СУО	12.04.2019	22	13.05.2019
6.Проведение аудита ООО «Октябрьский»	10.05.2019	1	10.05.2019
7.Предоставление отчета о проделанной работе	10.05.2019	1	10.05.2019
8.Принятие решения о используемых санкциях для сотрудников	15.05.2019	1	15.05.2019

Продолжительность работ ввода системного контроля и санкций для сотрудников фальсифицирующих данные о клиентопотоке составляет 49 дней.

Рассмотрим этапы мероприятия по разработке и внедрению регламента для руководителей офиса «Как действовать, если в офисе ожидание клиентов превышает норматив более 15 минут» на таблице 13.

Таблица 13 - Календарное планирование мероприятия по разработке и внедрению регламента для руководителей офиса

Этап проекта	Начало	Длительность	Окончание
1.Предложение и обсуждение о необходимости разработки данного регламента	28.03.2019	1	28.03.2019
2.Разработка регламента	02.04.2019	1	02.04.2019
3.Внедрение регламента в работу офиса	09.04.2019	2	09.04.2019
4.Контроль соответствия действий руководства с установленным регламентом	09.05.2019	1	09.05.2019

Продолжительность работ по разработки и внедрению регламента для руководителей офиса составляет 43 дня.

Рассмотрим этапы мероприятия по проведению тренингов для администраторов на таблице 14.

Таблица 14 - Календарное планирование мероприятия по проведению тренингов для администраторов

Этап проекта	Начало	Длительность	Окончание
1.Предложение и обсуждение необходимости обучения администраторов	28.03.2019	1	28.03.2019
2.Определение целей обучения, кто будет обучать и за какое время	04.04.2019	5	10.04.2019
3.Организационные работы	11.04.2019	4	16.04.2019
4.Обучение администраторов	24.04.2019	22	23.05.2019
5.Аттестация сотрудников	24.05.2019	1	24.05.2019

Продолжительность работ по разработки и внедрению регламента для руководителей офиса составляет 58 дней.

Рассмотрим этапы мероприятия по закупке multifunctional терминалов и планшетных компьютеров для операционного офиса «Октябрьский» на таблице 15.

Таблица 15 - Календарное планирование мероприятия по проведению тренингов для администраторов

Этап проекта	Начало	Длительность	Окончание
1.Предложение и обсуждение идей автоматизации офиса	28.03.2019	1	28.03.2019
2.Согласование установки МФУ в офисе «Октябрьский»	29.03.2019	1	29.03.2019
3.Согласование покупки планшетных компьютеров в офис «Октябрьский»	29.03.2019	1	29.03.2019
4.Выбор поставщика	03.04.2019	7	11.04.2019
5.Покупка планшетных компьютеров	12.04.2019	1	12.04.2019
6.Покупка МФУ	18.04.2019	1	18.04.2019
7.Передача планшетов администраторам	16.04.2019	1	16.04.2019
8.Доставка, монтажные работы и установка ПО	08.05.2019	1	08.05.2019
9.Обучение администраторов работе с МФУ	09.05.2019	1	09.05.2019

Продолжительность работ по проведению тренингов для администраторов офиса составляет 43 дня.

Построим общий календарный план проекта на таблице 16.

Таблица 16 - Общий календарный план проекта

Этап проекта	Начало	Длительность, дней	Окончание
1. Формирование инициативного предложения по проекту	28.01.2019	1	28.01.2019
2. Назначение ответственного за проект, уточнение и детализация целей, границ проекта и его результатов	30.01.2019	2	31.01.2019
3. Сбор информации о клиентопотоке в ОО "Октябрьский"	01.02.2019	20	28.02.2019
4. Разработка проекта по оптимизации клиентопотока	27.02.2019	20	26.03.2019
5. Предложение на рассмотрение проекта по оптимизации клиентопотока	28.03.2019	1	28.03.2019
6. Согласование проекта	29.03.2019	1	29.03.2019
7. Реализация мероприятия 1	01.04.2019	49	15.05.2019
8. Реализация мероприятия 2	01.04.2019	43	09.05.2019
9. Реализация мероприятия 3	01.04.2019	58	24.05.2019
10. Реализация мероприятия 4 и 5	03.04.2019	43	09.05.2019
11. Подведение итогов	03.06.2019	1	03.06.2019

Для общего календарного плана построим для наглядности диаграмму Ганта на рисунке 22.

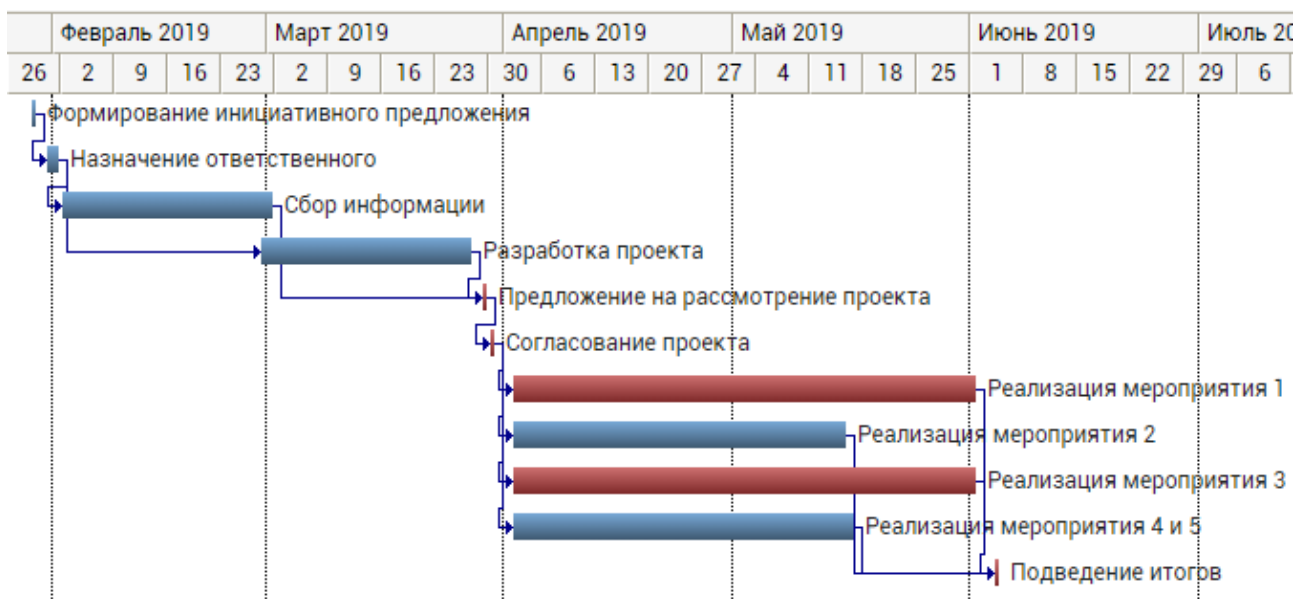


Рисунок 22 - диаграмма Ганта

Из диаграммы Ганта видна последовательность выполнения мероприятий проекта. В первую очередь произойдет автоматизация офиса - у клиентов появится возможность обслуживаться в высокотехнологичном офисе, 30% операций перенаправляется на обслуживание в МФУ, далее следует подведение итогов от внедрения регламента для руководителей офиса - директор офиса действует в соответствии с регламентом и таким образом контролирует образование очередей. Последними завершаются мероприятия по повышению квалификации администраторов и подведение итогов ввода контроля над сотрудниками - руководство банка получает реальную информацию о движении клиентопотока и может верно оценить свои возможности, а администраторы офиса эффективнее справляются со своими обязанностями и выполняют 20 - 30% коротких операций.

Общий срок реализации проекта по календарному планированию составляет 58 дней.

После проведения данных мероприятий планируется ежеквартально в течение года контролировать данные показатели.

### Оценка рисков проекта

Риск - это вероятностное событие, которое может повлиять на проект [24].

Если не управлять рисками, то реализация проекта находится под большой угрозой и намеченные цели могут быть не достигнуты.

Для эффективной оценки риска необходимо:

- 1) идентифицировать риски;
- 2) провести качественный анализ рисков;
- 3) провести анализ возможных изменений.

Идентифицируем риски проекта (таблица 17).

Таблица 17 - Идентификация рисков проекта

Факторы риска	Угрозы	Мероприятия по снижению риска
Организационные риски		
Несогласие участников по содержательным вопросам	Несогласование советом директоров проводимых мероприятий в рамках проекта	Четкое обоснование необходимости проекта. Цель и задачи проекта обоснованы и достижимы. Мероприятия проекта - просты в реализации
Недооценка сложности проекта	Снижение качества при попытке уложиться в заданные сроки и бюджет	Определение необходимого уровня детализации планирования. Планирование и использование резервов
Риски человеческого фактора		
Соппротивление сотрудников к новым изменениям.	Снижение качества проекта, сильная загруженность имеющихся специалистов	Разработка и внедрение системы мотивации персонала.
Клиенты не готовы работать с новым устройством	Внедрение МФУ не даст положительного эффекта	Обучение администраторов работы с новым устройством, для грамотного консультирования клиентов в работе с МФУ и помощи выполнения операций.
Финансовые риски		
Недостаточное финансирование	Невозможность завершения проекта	Ранжирование задач по степени важности и поэтапная разработка и внедрение.

Самыми опасными для реализации данного проекта считаются риски человеческого фактора и организационные. Для минимизации возникновения



рисков при разработке проекта была включена мотивация для сотрудников. С оборудованием приобретаемым в рамках проекта, поставщиком а также обслуживанием банк «ВТБ» уже имеет опыт работы, поэтому риск считается незначительным. Так как стоимость проекта небольшая - 217 360 руб., финансовые риски считаются не опасными.

Качественная оценка рисков отображена на таблице 18.

Таблица 18 - Матрица качественной оценки рисков

Угроза	Уровень воздействия	Вероятность	Мероприятие реагирования	Уровень риска
1. Несогласие участников по содержательным вопросам	Сильный	Низкая	Избежание путем прихода к консенсусу	средний
2. Недооценка сложности проекта	Средний	Низкая	Принятие риска	незначительный
3. Сопротивление сотрудников к новым изменениям	Средний	Средняя	Снижение риска	средний
4. Клиенты не готовы работать с новым устройством	Средний	Средняя	Снижение риска	средний
5. Недостаточное финансирование	Сильный	Очень низкая	Снижение риска	незначительный

Поскольку опасных рисков не было выявлено, риски считаются управляемыми, а проект с незначительным уровнем риска.

Можно сделать вывод, что из-за низкой стоимости и простоты реализации проекта, риски не являются значительными.

При учете имеющихся рисков во время реализации, проект будет выполнен в рамках ограниченного срока и бюджета.

### 3.2 Оценка эффективности проекта

Существующий подход к оценке эффективности банков все меньше удовлетворяет растущие потребности менеджмента, поскольку базируется в основном на финансовых индикаторах [25]. Но в то же время на стоимость банковского бизнеса оказывают влияние нематериальные активы: известный бренд, знания и опыт ключевых сотрудников, отношения с клиентами и партнерами, использование передовых технологий, связей с правительственными организациями, социальная ответственность бизнеса и т.д.

Для проекта по оптимизации клиентопотока были выбраны критерии, которые помогут объективно оценить эффективность достижения поставленной цели и задач.

Критерии эффективности проекта по оптимизации клиентопотока:

- 1) количество клиентов на одного финансового консультанта за день;
- 2) количество человек ожидающих в очереди дольше норматива 15 минут;
- 3) среднее время обслуживания;
- 4) количество операций коротких и длинных в работе финансового консультанта;
- 5) квалификация администраторов зала;
- 6) как руководитель офиса реагирует на образование очередей в его отделении.

Рассмотрим результаты до и после введения проекта по оптимизации клиентопотока в рамках данных критериев на таблице 19.

Таблица 19 - Результаты до и после введения проекта по оптимизации клиентопотока

Критерий	Норматив	До внедрения	После внедрения
Количество клиентов на одного финансового консультанта за день	-	26	16

## Окончание таблицы 19

Критерий	Норматив	До внедрения	После внедрения
Количество человек ожидающих в очереди дольше норматива 15 минут	0%	44%	0%
среднее время обслуживания	15 минут	21 минута	15 минут
количество операций коротких и длинных в работе финансового консультанта	соотношение 20/80	88/12	33/67
квалификация администраторов зала	консультируют клиентов по всем вопросам, и могут совершать некоторые короткие операции	консультируют не по всем вопросам, не умеют работать с программами банка	консультируют клиентов по всем вопросам, и могут совершать некоторые короткие операции
как руководитель офиса реагирует на образование очередей в его отделении	руководитель офиса контролирует показания СУО и работу специалистов, не допускает операционную неэффективность	руководитель офиса не контролирует показания СУО и работу специалистов, допускает операционную неэффективность	Руководитель офиса действует в соответствии с разработанным регламентом, не допускает операционную неэффективность

Показатели после внедрения показывают однозначную эффективность данного проекта.

Во-первых:

- 1) примерно 30% операций перейдут на обслуживание в многофункциональный терминал;
- 2) и около 25% операций перейдут на обслуживание к администраторам офиса.

Таким образом 55% операций высвободятся из нагрузки специалистов, что повлечет за собой положительный эффект. Снижение очередей и появление свободного времени у финансовых консультантов на привлечения новых клиентов и выполнение планов продаж. Также с выполнением плана по продажам повышается прибыль офиса.

Во-вторых:

- 1) специалисты работают более оперативно, повышается скорость обслуживания;
- 2) повышается квалификация администраторов, они могут проконсультировать клиента по любому вопросу;
- 3) директор офиса понимает свою задачу в рамках данного проекта и справляется с поставленной задачей более эффективно.

Эти факторы имеют прямое воздействие на повышение качества обслуживания и, в следствие повышения уровня лояльности клиентов, из 80% недовольных клиентов выявленных во время проведения опроса, показатель снизится до 40-50%. Также хорошие отзывы об организации дают хорошую перспективу на дальнейшую финансовую деятельность.

В-третьих - технологическое оснащение офиса, автоматизация процессов.

Данное мероприятие по повышению технологических возможностей имеет минимальные риски. Банк уже имеет опыт работы с данным оборудованием и имеет положительный эффект [22].

Новое технологическое оснащение удовлетворяет потребности современного общества и обеспечивает решение проблемы загруженности офиса.

Рассчитаем экономическую эффективность.

За одну длинную операции финансовый консультант экономит 6 минут (0,1 часа), оплата труда финансового консультанта за день 1667 руб. (166,7 руб. в час)

$$166,7 \times 0,1 = 16,67 \text{ руб.} \quad (1)$$

При сокращении коротких операций на 55% за день, время по нормативу которых занимает 5 минут, можно рассчитать экономическую выгоду. 55% от среднего количества клиентов - 46 клиентов.

$$46 \times 5 = 230 \text{ минут (3,8 ч)} \quad (2)$$

$$3,8 \times 166,7 = 633,5 \text{ руб.} \quad (3)$$

Следовательно офис экономит 16,67 рублей за одну длинную операцию и 633,5 рублей за день на проведение коротких операций (таблица 20).

Таблица 20 - Экономическая эффективность проекта

Что изменилось	На сколько снизилось	Какая экономия
Сокращение времени на совершение длинных операций	на 6 минут	16,67 рублей за одну длинную операцию
Сокращение коротких операций	на 55%	633,5 рублей за день на проведение коротких операций

Следовательно, проект считается эффективным по качественным и количественным показателям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оптимизация клиентопотока - это в первую очередь перевод клиентов из офисов банка в дистанционные каналы обслуживания где они самостоятельно могут совершать те операции, которые необходимы им в повседневной жизни, но при переводе клиента очень важно его не потерять. Именно поэтому, необходимо детально проработать этот процесс. Эффективная оптимизация клиентопотока дает отделению банка дополнительные возможности, в виде: свободного времени для привлечения новых клиентов и комфортного обслуживания клиентов в офисе.

В первой главе разобраны теоретические основы разработки проектов. В первом параграфе рассмотрена сущность и основные понятия проекта. Во втором собрана информация о этапах разработки проекта в третьем параграфе представлен опыт крупных коммерческих банков в области внедрения проектов по оптимизации клиентопотока. Данный опыт помог в дальнейшем разработать эффективные методы для достижения задач а в следствии и цели проекта.

Во второй главе проанализирована хозяйственная деятельность операционного офиса «Октябрьский» и банка ПАО «ВТБ» в целом. В первом параграфе второй главы была рассмотрена общая характеристика банка и проведен анализ внешней и внутренней среды. На этом этапе было выявлено три проблемы:

- 1) масштабность организационной структуры, невозможность принимать оперативные решения;
- 2) высокий уровень бюрократизации, который свойственен всем крупным банкам;
- 3) низкая квалификация администраторов зала операционного офиса «Октябрьский».

Второй параграф второй главы является непосредственным обоснованием необходимости оптимизации клиентопотока. На первом этапе были собраны и проанализированы отзывы клиентов о их отношении к банку «ВТБ». По итогам

данного анализа можно сделать вывод, что политика банка делает акцент на обслуживание юридических лиц, а качество обслуживания розничных клиентов не соответствует заявленным показателям. Именно поэтому проект выпускной квалификационной работы направлен на повышения качества обслуживания физических лиц в отделении банка ПАО «ВТБ».

На следующем этапе был проведен опрос, для выявления основных проблем с которыми сталкиваются клиенты приходя в офис. В результате данного опроса было выявлено, что клиентов беспокоит больше всего скорость обслуживания и время ожидания в очереди, также была замечена взаимосвязь этих проблем - чем ниже скорость обслуживания тем чаще клиенты стоят в очереди. В качестве более объективной оценки ситуации в операционном офисе «Октябрьский» в работе представлена информация фактических показателей офиса, из которых следует, что из 119 клиентов 43% ожидают в очереди дольше, чем установлено нормативом 15 минут, из них 5 клиентов ожидает в очереди дольше 30 минут, максимальное время ожидания - 56 минут, среднее время обслуживания клиента составляет 21 минуту, доля длинных операций за день - 12% а доля коротких составляет 88%, нормой для данного показателя является 80/20.

Отсюда следуют выводы, что:

- 1) данная ситуация плохо контролируется;
- 2) директор офиса бездействует;
- 3) офису не хватает необходимого технологического оснащения для перевода клиентов в другие каналы обслуживания.

Заключительной частью второй главы стало «Дерево проблем». Оно позволило определить причинно-следственные связи, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных. Основополагающей проблемой верхнего уровня была определена - отсутствие достоверной информации у руководителей о необходимости оптимизации клиентопотока.

В третьей главе был разработан проект, направленный на решение проблем, выявленных во второй главе. В первом параграфе были представлены

паспорт проекта, планируемые мероприятия, календарное планирование и оценка рисков. В паспорт проекта вошли: цель, задачи, сроки, бюджет, заинтересованные стороны и ожидаемые результаты. Основным этапом проекта является - разработка мероприятий в соответствии с проблемами банка и поставленными задачами, для достижения максимального эффекта, на данном этапе для каждого мероприятия был определен бюджет. Для более точного определения перечня работ проекта, их логических взаимосвязей и сроков проекта, необходимо было составить календарное планирование, для графического представления выбрана диаграмма Ганта. Последним этапом первого параграфа третьей главы стала оценка рисков проекта. Были определены основные угрозы и их факторы, мероприятия направленные на снижения риска, также была произведена качественная оценка рисков, в ходе которой не было выявлено опасных рисков, из чего был сделан вывод, что проект имеет незначительный уровень риска.

Во втором параграфе третьей главы представлена оценка эффективности проекта, определены основные критерии эффективности проекта по оптимизации клиентопотока. В рамках данных критериев были проанализированы фактические показатели до внедрения проекта и ожидаемые результаты после внедрения. Оценка показала высокую эффективность данного проекта.

По итогам выпускной квалификационной работы можно сказать, что реализация данного проекта поможет решить ряд проблем, с которыми сталкиваются клиенты посещая офис банка. В следствии ожидается повышение уровня лояльности клиентов, из 80% недовольных клиентов выявленных во время проведения опроса, показатель снизится до 30-40%. Хорошие отзывы об организации дают хорошую перспективу на дальнейшую финансовую деятельность. Проект направлен на доведение информации о реальных показателях движения клиентопотока до руководства банка, что бы они могли объективно оценивать сложившуюся ситуацию и понять необходимость оптимизации клиентопотока.



Для банка «ВТБ» данный проект актуален, не только для офиса «Октябрьский», но и других, где операционная деятельность не считается эффективной. Для банка это новый опыт, который позволит вывести качество обслуживания на новый уровень.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Управление проектами: учеб. пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. – 125 с.
- 2 Управление проектами: учебник и практикум для СПО / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 422 с. — Серия : Профессиональное образование. ст.17
- 3 Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 422 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
- 4 Основы управления проектами: учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.
- 5 Окружение проекта [Электронный ресурс] // Электронное учебное пособие. — 2017. — Режим доступа: [http://eos.ibi.spb.ru/umk/11\\_18/5/5\\_R0\\_T4.html](http://eos.ibi.spb.ru/umk/11_18/5/5_R0_T4.html)
- 6 Альфа-Банк: мы ценим время наших клиентов [Электронный ресурс] // Официальный сайт банка «Альфа-Банк». – 2013. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/press/monitoring/2013/6/25/31647.html>
- 7 «Альфа-Пробки» [Электронный ресурс] // Официальный сайт банка «Альфа-Банк». — 2011. — Режим доступа: <https://alfabank.ru/press/monitoring/2011/2/24/1.html>
- 8 Битва за минуты [Электронный ресурс] // независимый финансовый портал «Banki.ru». — 2013. — Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=5480803>
- 9 Стратегия развития «Сбербанка» на период 2014 - 2018 // – 2013
- 10 Краудсорсинговый проект «Очередей.Нет!» [Электронный ресурс] // Официальный сайт банка «Сбербанк». — 2012. — Режим доступа: <http://sberbank21.wikivote.ru/queue.html>

- 11 Сервисное обслуживание [Электронный ресурс] // интернет-сайт «Maykor ВТЕ». – 2017. – Режим доступа: <http://bte-atm.ru/oborudovanie/servisnoe-obsluzhivanie/remont-bankomatov/>
- 12 Группа ВТБ [Электронный ресурс] // Официальный сайт банка «ВТБ». – 2017. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>
- 13 Присоединение ВТБ 24 к ВТБ [Электронный ресурс] // Официальный сайт банка «ВТБ». – 2018. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-prisoedinenii-banka-vtb24/>
- 14 Устав Банка «ВТБ» от 01.01.2018
- 15 Стратегия развития группы ВТБ на 2017—2019 гг. [Электронный ресурс] // Официальный сайт банка «ВТБ». – 2016. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/strategiya/>
- 16 Федеральный закон "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" от 10.07.2002 N 86-ФЗ (последняя редакция)
- 17 «ВТБ» в Красноярске [Электронный ресурс] // независимый финансовый портал «Banki.ru». – 2017. – Режим доступа: <https://http://www.banki.ru/banks/bank/vtb/krasnoyarsk/>
- 18 Операционный офис «Октябрьский» [Электронный ресурс] // Официальный сайт банка «ВТБ». – 2018. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/o-banke/kontakty/otdeleniya/imported/office-2063/>
- 19 Народный рейтинг банков [Электронный ресурс] // независимый финансовый портал «Banki.ru». – 2018. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/>
- 20 Самый быстрый банк: где клиенты меньше всего стоят в очереди [Электронный ресурс] // интернет-сайт «sravni.ru». – 2016. – Режим доступа: <https://www.sravni.ru/text/2016/5/26/samyj-bystryj-bank-gde-klienty-menshe-vsego-stojat-v-ocheredi/>

- 21 Справка по интернет-банку «ВТБ» [Электронный ресурс] // интернет-сайт «ВТБ-онлайн». – 2018. – Режим доступа: <https://online.vtb.ru/content/v/ru/help/common-info/topic161.html>
- 22 ВТБ 24 установил в офисах терминалы-трансформеры [Электронный ресурс] // электронный журнал «ПЛАС». – 2017. – Режим доступа: <https://www.plusworld.ru/daily/tehnologii/381355-2/>
- 23 Группа Финансовых решений NCR [Электронный ресурс] // интернет-сайт «NCR». – 2018. – Режим доступа: <http://www.ncr.ru/bm/software.html>
- 24 Управление рисками проекта [Электронный ресурс] // интернет-сайт «CIT forum». – 2009. – Режим доступа: [http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov\\_lectures/9.shtml](http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov_lectures/9.shtml)
- 25 Система ключевых показателей эффективности деятельности банка [Электронный ресурс] // интернет-сайт «Bankir.ru». – 2008. – Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/20080815/sistema-kluchevih-pokazatelei-effektivnosti-deyatelnosti-banka-1382555/>
- 26 Календарное планирование работ [Электронный ресурс] // Электронная библиотека «Econbooks.ru – Экономическая переводная литература». – 2016. – Режим доступа: <http://econbooks.ru/books/part/20856>
- 27 История диаграммы Ганта [Электронный ресурс] // Сайт «Гибкие технологии. Управление бизнес-процессами». – 2015. – Режим доступа: [http://gibtech.ru/blog/discus?entry\\_id=177](http://gibtech.ru/blog/discus?entry_id=177)
- 28 Принятие управленческих решений: курс лекций / Сибирский федеральный университет, Евминенко С.А. Красноярск, 2009 г.
- 29 Банки и их поставщики – от терминалов до стеклопакетов. [Электронный ресурс] // интернет-сайт «Bankir.ru». – 2014. – Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/20140109/v-srok-i-v-polnom-obeme-10004454/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Лист опроса

#### «Насколько Вы удовлетворены качеством обслуживания Банка ВТБ»

Целью данного опроса является - выявление слабых сторон Банка «ВТБ», для дальнейшего повышения качества обслуживания с клиентами-физ.лицами.

Являетесь ли вы клиентом ВТБ?

- ☐ Да
- ☐ Нет

Укажите Ваш пол

- ☐ Мужчина
- ☐ Женщина

Укажите Ваш возраст

- ☐ от 18 до 21
- ☐ от 21 до 27
- ☐ от 27 до 35
- ☐ от 35 до 45
- ☐ старше 45

Какой Ваш средний ежемесячный доход?

- ☐ до 10 000 руб.
- ☐ от 10 000 до 25 000 руб.
- ☐ от 25 000 до 45 000 руб.
- ☐ от 45 000 до 75 000 руб.
- ☐ от 75 000 до 100 000 руб.
- ☐ свыше 100 000 руб.

## Продолжение приложения А

Удовлетворены ли Вы территориальной доступностью офисов?

- ☐ Да
- ☐ Нет

Удовлетворены ли Вы предлагаемыми условиями по розничным продуктам банка(вклады, кредиты, накопительные счета, дебетовые и кредитные карты)?

- ☐ Да
- ☐ Нет

Удовлетворены ли Вы компетенцией обслуживающих Вас сотрудников?

- ☐ Да
- ☐ Нет

Удовлетворены ли Вы скоростью обслуживания в офисе?

- ☐ Да
- ☐ Нет

Как часто Вы сталкиваетесь с очередями в банке ВТБ?

- ☐ Часто
- ☐ Иногда
- ☐ Не часто
- ☐ Никогда

## Окончание приложения А

Удовлетворены ли Вы качеством дистанционных сервисов (ВТБ-онлан, горячая линия)?

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Не пользуюсь данными сервисами

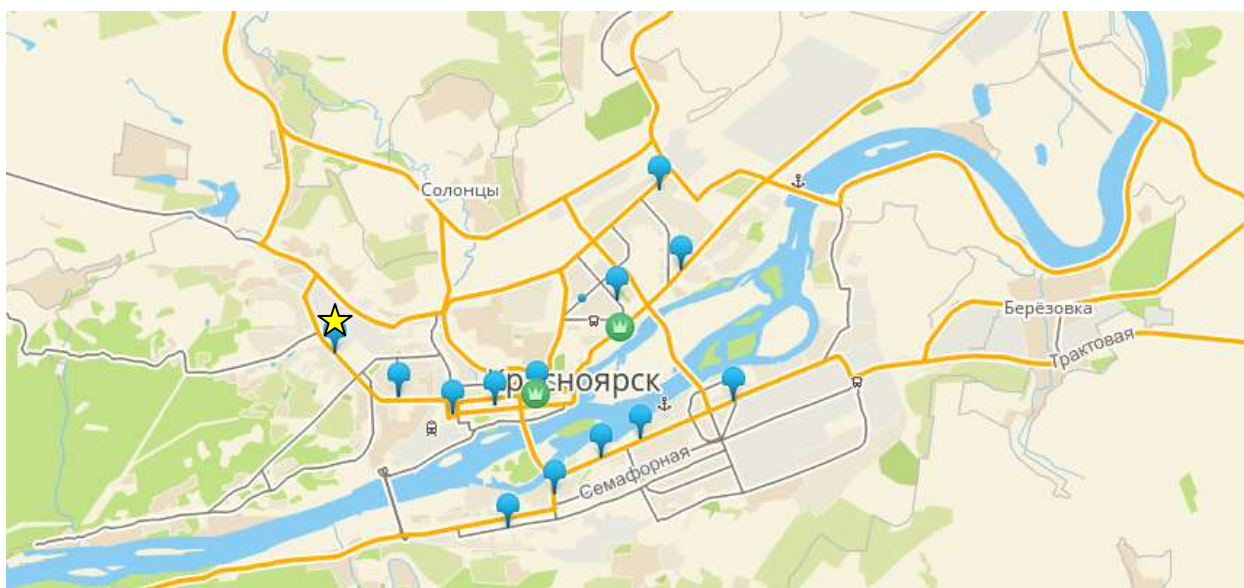
Как Вы относитесь к сервису ВТБ-онлайн?

- ☐ Удобный, использую его каждый день, в нем можно выполнять все необходимы мне операции
- ☐ Удобный, но некоторых операций, которые мне нужны, там нет
- ☐ Неудобен, проще обратиться в офис банка
- ☐ Не пользуюсь данным сервисом

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Территориальное расположение офисов

Сеть офисов Банка ВТБ в г. Красноярске, 21 офис. Офис «Октябрьский»  
выделен на карте.





## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Паспорт проекта по совершенствованию методов оптимизации клиентопотока операционного офиса «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ»

Наименование проекта	Проект по оптимизации клиентопотока в операционном офисе «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ»
Цель проекта	Разработка методов оптимизации клиентопотока в офисе «Октябрьский» ПАО «ВТБ».
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"><li>- сократить время ожидания клиента в офисе «Октябрьский» банка ПАО «ВТБ» до норматива 15 минут;</li><li>- автоматизировать процессы офиса, оснастив его multifunctional терминалом и планшетным компьютером;</li><li>- ввести системный контроль, меру наказания и поощрения для сотрудников, которые работают с электронной очередью;</li><li>- повысить квалификацию администраторов офиса.</li></ul>
Сроки реализации проекта	апрель 2019 года - июнь 2019 года
Бюджет проекта	225 860руб.
Заинтересованные стороны проекта	Сотрудники, клиенты, управляющий г.Красноярска, поставщики, Председатели-Правления, Правление банка «ВТБ».
Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"><li>- определение основных причины возникновения очереди;</li><li>- снижение фальсифицированных данных со стороны сотрудников;</li><li>- выработка рекомендаций для руководителя организации по оптимизации клиентопотока;</li><li>- повышение квалификации администраторов;</li><li>- повышение качества обслуживания за счет автоматизации процессов и сокращения очередей;</li><li>- сокращения времени ожидания клиента в очереди до норматива 15 минут.</li></ul>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

### **Регламент для руководителя офиса «Октябрьский»**

**«Как действовать, если в офисе ожидание клиентов превышает норматив более 15 минут»**

Операционный офис «Октябрьский» оснащен системой электронной очереди, если норматив ожидания клиента в очереди превышает допустимое значение - 15 минут, система мгновенно сообщает об этом руководителю данного офиса. Если это произошло, то необходимо руководствоваться следующими правилами:

1. Проверьте, нет ли у вас в офисе отсутствующих сотрудников.

1.1 Если сотрудники фронт линии находятся на обеде, необходимо вернуть их на рабочее место, либо заменить их свободным персоналом.

1.2 Если нет такой возможности, руководитель офиса должен начать обслуживать клиентов за свободным рабочим местом либо у стойки приветствия.

2. Если ваши сотрудники планируют уйти в отпуск, необходимо за две недели, своевременно сообщить об этом главному специалисту по кадрам. Обязательно необходимо сообщить точные даты отсутствия сотрудника и его должность. На момент отсутствия сотрудника, в ваш офис будет направлен резервный персонал.

3. Если в вашем офисе, в определенные часы наблюдается большая загруженность, необходимо об этом сообщить управляющему вашего подразделения, для дальнейшего урегулирования данной проблемы.

4. Если в вашем офисе наблюдается низкая скорость обслуживания, что в последствии является причиной образования очередей необходимо выявить сотрудников, которые повлияли на данный показатель и провести разъяснительные работы.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л.Улина

«21» июня 2018 г.


**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 - Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по оптимизации клиентопотока  
на примере обслуживания физических лиц в банке ПАО «ВТБ» операционного  
офиса «Октябрьский»

Руководитель

 19.06.2018 г.

канд. экон. наук, доцент И.Ю.Москина

Выпускник

 19.06.2018 г.

К.А.Лисунова

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по оптимизации клиентопотока (на примере обслуживания физических лиц в банке ПАО «ВТБ» операционного офиса «Октябрьский»)

Нормоконтролер

21.06.2018



Г.А.Федоткина